

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPORTOVNÍHO ZAŘÍZENÍ

Marketing Strategy Proposal of a Sport Center

Student: Bc. Ondřej Hanzel

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracoval samostatně.
Přílohy č. 1, 2, 3, 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě.....

.....

Bc. Ondřej Hanzel

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. RNDr. Ireně Durdové, Ph.D. za cenné rady, pomoc a konzultace při zpracování této práce.

OBSAH:

1. ÚVOD	7
2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	8
2.1 MARKETING	8
2.1.1 Marketingový mix	9
2.1.2 Rozšířený marketingový mix.....	10
2.2 STRATEGICKÝ MARKETING	10
2.2.1 Analýza a prognóza vnitřního podnikového a vnějšího okolí	11
2.2.2 Stanovení potřebných cílů pro podnikatelské obory	12
2.2.3 Vytvoření strategie subjektů trhu	13
2.2.4 Zhodnocení a volba strategie	14
2.2.5 Určení rozpočtu pro realizaci strategie	15
2.2.6 Implementace marketingové strategie	15
2.2.7 Kontrola strategie	17
2.3 MARKETING SLUŽEB	17
2.4 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY A TECHNIKY	19
2.4.1 Externí analýza	19
2.4.2 Interní analýza	21
2.4.3 Syntéza.....	23
2.4.4 Územní analýza	24
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V DANÉM ZAŘÍZENÍ	26
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU BOWLING & SQUASH ČESKÝ TĚŠÍN	26
3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA	26
3.2.1 Externí analýza	27
3.2.2 Interní analýza	31
3.3 ÚZEMNÍ ANALÝZA	36
3.4 SYNTÉZA	38
4. NÁVRH STRATEGIE A JEJÍ IMPLEMENTACE.....	44
4.1 Stanovení potřebných cílů	44
4.2 Vytvoření strategií	45
4.3 Zhodnocení strategií	46

4.4 Volba strategie	48
4.5 Určení rozpočtu strategie	50
4.6 Implementace	52
4.7 Kontrola	53
5. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ	54
6. ŽÁVĚR	56
Seznam použité literatury	58
Seznam zkratek	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Přílohy	

1. ÚVOD

V mnoha městech České republiky najdeme zařízení, která nabízejí různé sportovní a relaxační aktivity pod jednou střechou. Vybírat můžeme mezi tenisovými a squashovými kurty, solárii, masážemi nebo posilovnami. Je tak možné se při každé návštěvě věnovat jiné sportovní činnosti nebo aktivitě. Díky této různorodosti může navštěvovat takováto zařízení mnoho lidí všech věkových kategorií. Zařízení se nestávají pouze místem pro sport ale také místem pro relaxaci a neformální setkávání lidí.

Služba, jakou představuje nabídka sportovních aktivit, má svá jistá specifika. Dá se říci, že sportovní aktivity jsou často vyráběny a současně spotřebovávány na jednom místě v jeden okamžik. Sportovní aktivity jsou odlišné od ostatních produktů také v tom, že jsou pokaždé v jisté míře jedinečné, silně ovlivňované lidmi. Nikdy není sportovní zápas nebo výkon stejný.

Marketing jako součást podnikání v jakékoliv oblasti nabývá stále větší důležitosti. Mít dobře navrženou marketingovou strategii znamená dokázat zviditelnit produkt nebo službu i přesto, že v dnešní době jsou lidé imunní vůči některým tradičním formám propagace. Mnoho lidí nechce přijímat letáky do svých schránek. Lidé, kteří pracují s internetem, jsou imunní vůči reklamním lištám umístěným na běžných místech například na stránkách internetových vyhledávačů. Reklamy zde berou jako samozřejmost, jako součást stránky a nevnímají je.

Cílem této práce je analýza konkurenčního postavení vybraného sportovního zařízení, návrh a aplikace marketingové strategie. V analýze jsem použil metody jako například General Eelectric matici služeb nebo metodu obchodní gravitace.

Teoretická část mé práce se zabývá pojmy jako management, strategický management, management služeb. Další část je věnována analýze současného stavu vybraného zařízení poskytujícího sportovní služby. Ve třetí části jsem navrhl marketingovou strategii a její implementaci. Závěrečná část předkládané práce se zabývá shrnutím výsledků šetření, návrhy a doporučeními pro dané zařízení.

2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY

V teoretické části této diplomové práce se zabývám definicí klíčových pojmů, především marketingem. Jsou zde také definována specifika marketingu služeb a strategického marketingu. Dále jsou prezentovány použité výzkumné metody a techniky.

2.1 MARKETING

Slovo market, od něhož je odvozeno slovo marketing, můžeme přeložit jako trh. Význam trhu jako prostoru, v němž se uskutečňují operace tržní ekonomiky a tedy souvislost marketingu s ekonomickou činností mnoha podniků, je zřejmá.

Marketing prošel od počátku 19. století určitým vývojem, než se stal rovnoprávnou podnikovou funkcí. Od výrobní koncepce, která se orientovala především na samotný podnik, přes koncepci výrobovou a prodejní, vykrytalizoval marketing do podoby koncepce marketingové¹, která se dnes nezaměřuje pouze na podnik, ale také na spotřebitele, obchod, konkurenci a okolí podniku. Dá se říci, že marketing a marketingové řízení musí pružně reagovat na měnící se podmínky vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí, které ovlivňuje činnost podniků. Podívejme se nyní, jak někteří z autorů vymezují pojem marketing.

Marketing, tak jak ho známe v současnosti, můžeme definovat jako „společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními [5]“.

Definovat marketing můžeme také jako proces plánování a uskutečňování koncepce, ocenění, stimulování a distribuce nápadů, zboží a služeb pro vytvoření výměny uspokojující celé jednotlivce i firmy. Další možností je považovat marketing za ucelený systém opatření, který vede k řízení nabídky správného výrobku ve správnou dobu na správné trhy za správnou cenu [14].

Marketing byl definován především jako proces nebo systém. Cílem těchto procesů nebo systémů a tedy marketingu je „prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a

¹ Philip Kotler se zmiňuje o další koncepci marketingu, která se jeví jako další vývojové stádium. Jedná se o společenskou marketingovou koncepci, která vyzývá podnikatele, aby ve své marketingové praxi uplatňovali sociální a etická hlediska. Aby udržovali rovnováhu mezi zájmy organizace a společností [5].

poptávku zákazníků, vytvořit pro zákazníky hodnoty, a tímto zabezpečit splnění stanovených cílů firmy [3]“.

2.1.1 Marketingový mix

Pomocí marketingového mixu a jeho nástrojů se snaží podnik dosáhnout na trhu svých cílů. Jednotlivé nástroje jsou vzájemně propojeny a každý podnik může dosahovat stanovených cílů jinou kombinací těchto nástrojů. Marketingový mix je znám pod zkratkou 4P, která je odvozena od anglických názvů čtyř nástrojů, které jsou využívány:

- **Product (produkt):** Základním prvkem marketingového mixu je produkt. Můžeme ho vymezit jako nabídku firmy na trhu. Má podoby výrobku, služby nebo jiného nemateriálního výrobku – myšlenky, umělecké hodnoty, patentu, počítačového software. Má schopnost uspokojovat potřeby a cílem podniku je odlišit tento produkt od ostatních [4].
- **Price (cena):** Cena je jedním z nejpružnějších prvků marketingového mixu, především proto, že ji lze rychle měnit na rozdíl od vlastností výrobku. Cena je tak jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy. Ostatní prvky produkují náklady [5].
- **Place (umístění):** Tento prvek marketingového mixu uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy [10].
- **Promotion (marketingová komunikace²):** Zahrnuje řadu dílčích nástrojů, pomocí kterých je zákazník informován o existenci podniku a jeho nabídce, jako jsou přímý prodej, reklama nebo podpora prodeje [4].

² V současnosti se stále více autorů přiklání k myšlence, že by z marketingové komunikace měly být vyčleněny public relations a uváděny jako pátý prvek marketingového mixu. To především z důvodů nabývajícího významu rozvíjení vztahů s veřejností, etických a morálních dilemat [3].

2.1.2 Rozšířený marketingový mix

V oblasti marketingu služeb někteří odborníci používají další rozšiřující prvky, které jsou specifické právě pro oblast nabídky služeb:

- People (lidé)
- Packaging (balíky služeb)
- Programming (tvorba programů)
- Partnership (spolupráce, partnerství)

Používání těchto rozšiřujících prvků u služeb je důležité především z toho důvodu, že na jejich tvorbě mají nemalý podíl lidé, převládá zde vysoký podíl lidské práce. Také mnoho služeb není nabízeno jako samostatný prvek, ale v určitém komplexu, aby co nejlépe splnily očekávání zákazníků [3].

2.2 STRATEGICKÝ MARKETING

Marketing se snaží reagovat na měnící se podmínky trhu tak, aby se podnik mohl přizpůsobit co nejefektivnějším způsobem, například přehodnocením prvků marketingového mixu. Strategický management je považován za jeden z dalších kroků vývoje marketingu.

V současnosti probíhá na trhu mnoho změn. Mění se prostředí (rozmach informačních technologií), mění se zákazník (je více informován), mění se firmy (jejich cíle, organizační uspořádání). Marketingoví manažeři nemohou soustředit veškerou svou pozornost na řešení problémů každodenního rázu. Je nutné, aby se zabývali strategickými úvahami [3].

Marketing strategický charakter nabývá v momentě, „kdy se už dnes při plánování budoucích činností soustředí na vymezení okruhu potenciálních zákazníků a specifikaci jejich potřeba a tak má vlastně už v současnosti připraveny výrobky a služby pro uspokojení budoucích zákaznických potřeb.“ Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody, nejlépe výrazného odlišení s předpokladem budoucnosti, která napomůže silnému rozvoji tržního prostoru pro výrobek nebo službu [1].

„Marketing poskytuje pro strategické plánování organizace potřebné tržní informace, pomáhá stanovit podnikatelské cíle, stejně jako návrhy možných rozvojových strategií [16]“.

Strategický marketing je spojen především s:

- s vypracováním
 - analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku
 - analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku
 - analýz faktorů konkurence
- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení
- se stanovením marketingových cílů
- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů
- s komplexním řízením marketingového procesu [1]

Můžeme se setkat s různým pojetím fází marketingového strategického plánování. I když různí autoři uvádějí svá vlastní členění tohoto plánování, dá se říci, že tato členění vycházejí ze stejné podstaty a příliš se neliší. Nejvíce se pak mohou lišit v identifikaci počátečních fází. Převládají však autoři, kteří považují strategickou analýzu a prognózu za fáze výchozí.

Marketingové strategické plánování můžeme roztřídit na tyto následující fáze:

- analýza a prognóza vnitřního podnikového a vnějšího okolí
- stanovení potřebných cílů pro podnikatelské obory
- vytvoření strategie subjektů trhu
- zhodnocení a volba strategie
- určení rozpočtu pro realizaci strategie
- implementace marketingové strategie
- kontrola strategie [9]

2.2.1 Analýza a prognóza vnitřního podnikového a vnějšího okolí

Je považována za výchozí bod marketingového strategického plánování. Zkoumá vnitřní sílu a slabosti organizace. Zkoumá velikost a vlastnosti trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky. Analyzuje také vnější faktory prostředí, jako jsou faktory ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické, technologické a faktory legislativního prostředí.

Podle potřeby analýzy určitých oblastí jsou používány plánovací nástroje, jako například SWOT analýza [16].

2.2.2 Stanovení potřebných cílů pro podnikatelské obory

Marketingové cíle se mohou členit do dvou kategorií. Na cíle ekonomické (podíl na trhu) a psychografické (image podniku). Je také zapotřebí vymezit poslání organizace. Na všeobecné cíle organizace navazuje stanovení marketingových cílů [3].

Až po stanovení cílů je možné rozhodnout o tom, jaké zdroje a prostředky budou nezbytné pro jejich dosažení a jaká časová období jsou nutná pro jejich realizaci. Cílem organizace (podniku) rozumíme stav, „jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Prostřednictvím cílů se široce a všeobecně formulované poslání transformuje do konkrétních budoucích výsledků a tak cíle představují pro vedení podniku i nižší řídicí úrovně závazek dosáhnout stanovené výsledky v daném čase [7]“.

Strategické cíle musí splňovat určité specifické podmínky. Tyto podmínky jsou často charakterizovány SMART vlastnostmi odvozenými od anglických slov:

- specific (specifický)
- measurable (měřitelný)
- agreed (akceptovatelný)
- realistic (reálný)
- trackable (termínovaný, sledovatelný) [8]

Z poslání podniku vychází formulace podnikové vize, která označuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů podniku pro dlouhodobější horizont několika let. Je to představa, která načrtává budoucí vývoj a postavení podniku. Poslání podniku je naopak soustředěno na současnost, musí být ale propojeno na budoucnost, proto nemůže existovat bez vize a naopak [7].

„Formulace poslání podniku³ zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a

³ Poslání podniku může specifikovat současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace, o který podnik usiluje. Poslání lze označit jako hybnou sílu podniku, jakousi „neviditelnou ruku“, která může podnik v jeho vývoji usměrnit [8].

základní hodnoty podniku. Formulované poslání by mělo být ve shodě s vnitřními podmínkami organizace i podmínkami vnějšího prostředí [1]“.

2.2.3 Vytvoření strategie subjektů trhu

V marketingovém strategickém plánování je hlavním bodem rozhodnutí o strategii týkající se odběratele, tedy zákazníka. Dalším neméně důležitým faktorem, od kterého se odvíjí strategie podniku, je jeho postavení vůči zbývajícím subjektům na trhu. Existuje mnoho různých postupů vytváření strategií, které jsou odvozeny od postavení podniku⁴ a konkurence. Mezi strategie, kterými může podnik překonat své konkurenty, patří:

- Strategie nákladového vedení, která je nazývána také strategií nízkých nákladů. Nákladový vůdce je schopen získat větší zisk nebo může stanovit nižší ceny, čímž diktuje ceny a vyvolává tlak na méně přizpůsobivou konkurenci.
- Strategie diferenciací má za cíl dosáhnout konkurenční výhody vytvořením výrobku nebo služby, který je spotřebiteli vnímán jako zvláštní či výjimečný. Následně lze za takovýto produkt požadovat mimořádnou, nadprůměrnou cenu.
- Strategie soustředění pozornosti nebo specializace se zaměřuje na uspokojování potřeb omezené skupiny zákazníků nebo provádění vyhraněného segmentu činností [8].

Philip Kotler pro potřeby vytváření vhodných strategií klasifikoval podniky podle jejich postavení a role, kterou hrají na cílových trzích⁵. Jedná se o pozici vedoucí, vyzyvatelskou, následovatelskou a podřadnou. Od těchto pozic se odvíjí strategie tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního následovníka a tržního troškaře.

- Tržní vůdce, má na trhu největší podíl v daném oboru. Pokud chce udržet dominantní postavení, musí se zaměřit na tři činnosti:

⁴ Spíše pasivní postavení podniku je význačné pro strategii přizpůsobení, kdy se podnik podřizuje chování ostatních. Naopak kooperační strategií se podnik snaží prosadit vlastní cíle pomocí aktivní spolupráce s účastníky trhu. Předpokladem konfliktní strategie je silná tržní pozice podniku, při které musí ostatní účastníci čelit výzvám a konfrontacím. Protikladem je strategie úhybná, která se snaží zamezit konfliktním situacím [9].

⁵ Na modelovém trhu zastává tržní vedoucí (vůdce) 40%, tržní vyzyvatel 30%, následovník 20% a troškař 10% z tržního podílu [8].

- Hledání cesty, jak zvýšit celkovou poptávku na trhu vyhledáváním nových zákazníků, nových způsobů použití výrobku.
 - Snažit se ubránit dosavadní podíl na trhu obranou dosavadních postavení.
 - Pokusit se získat větší podíl na trhu.
- Tržní vyzyvatel útočí na tržního vůdce a na další konkurenty s cílem získat větší tržní podíl. Může k útoku využívat cenových slev, rychlé rozšiřování škály výrobků, inovace nebo intenzivní reklamní kampaně.
 - Tržní následovatel dává přednost tomu, aby mohl vedoucí firmu pouze následovat, a nesnaží se s ní bojovat o vedoucí postavení. Chce si zachovat svůj podíl na trhu, ale nehodlá riskovat. Ale i následovatelé musí používat jistou strategii. Musí vědět, jak udržet stávající tržní podíl i jak získat zákazníky. Každý z následovatelů může hrát roli skrytého protivníka, parazita, napodobitele nebo upravovatele.
 - Tržní troškař je podnik vyplňující malé tržní výklenky, které nejsou obsluhovány velkým podnikem. Pro troškaře je nutná specializace, jako například specializace na koncového uživatele, specialista na specifické zákazníky, geografický specialista, specialista na služby nebo distribuční specialista. I podniky, které mají velmi malý podíl na trhu, mohou být velmi ziskové, právě díky správně zvolené a interpretované strategii troškaře [5].

2.2.4 Zhodnocení a volba strategie

Vhodná strategie je prostředkem a nástrojem k dosažení požadovaného cíle. Čím různorodější je podnikatelské prostředí, tím více alternativ⁶ bychom měli vytvořit.

Aby byl proces výběru vhodné alternativy úspěšný, musí se při vytváření souboru alternativ dodržovat následující zásady:

- Vytvoření různorodých navrhovaných alternativ. Široká škála navržených alternativ umožňuje díky vzájemnému porovnání vyzdvihnout alternativy nejvhodnější.

⁶ „Alternativa je jednou z cest nebo prostředků jak dosáhnout cíle, vyřešit problém, nebo využít příležitosti co nejefektivněji [7]“.

- Získání přehledu o nákladech a potížích spojených s implementací. Čím jednodušší je zavedení alternativy, tím je nižší pravděpodobnost, že navrhované řešení vybočí ze vzorce chování.
- Zabezpečení rozdílu mezi navrhovanými alternativami a stávající strategií.
- Dodržení vztahu ke stanoveným cílům. Příliš ambiciózní alternativy mohou vést ke zbytečnému zvýšení očekávání, aspirací i cílů [8].

Strategické alternativy musí být ve fázi hodnocení a výběru otestovány podle konzistence, nároků na kompetence a plnění stanovených funkcí. Konzistence prověřuje bezproblémovost alternativ mezi sebou. Test kompetencí prověřuje, jestli byly vybrány hospodárně realizovatelné alternativy. Funkční test zkoumá alternativy z hlediska jejich požadavků a účinku při zavádění [3].

2.2.5 Určení rozpočtu pro realizaci strategie

Jedná se o kvantifikování zadaných úkolů pro každou organizační jednotku v peněžních jednotkách. Díky marketingovému rozpočtu dochází k vyjádření těžiště marketingové strategie. Marketingové rozpočtování plní tyto úkoly:

- Označuje priority, pokud jde o cíle a strategické způsoby jejich dosažení.
- Tvoří podklad pro motivaci a vymezení z odpovědnosti.
- Řídí a kontroluje slučitelnost cílů. [9]

2.2.6 Implementace marketingové strategie

Strategie, marketingová strategie, vyjadřuje záměry podnikatelského subjektu. Vyjadřuje marketingové cíle, výsledky analýzy prostředí a současně i prostředky, které má subjekt k dispozici k dosažení stanovených cílů. Implementace je považována za nejsložitější fázi zavádění nové marketingové strategie a má tak zásadní význam pro úspěch [7].

„Zatímco tvorba úspěšné strategie závisí na vizi, analýze prostředí a podnikatelském úsudku, úspěšná implementace je podmíněna spolupracovníky, podřízenými, jejich organizováním i motivováním, přeměnou podnikové kultury a vytvořením těsného souladu mezi strategií a reálnou činností podniku [8]“.

Pokud je tedy vytvořena úspěšná strategie, může se stát neúspěšnou právě díky realizaci. Strategie je pouze jedním z prvků ovlivňující úspěšné podnikání. Za základní prvky jsou považovány strategie, struktura a systémy. Za prvky podpůrné pak styl, zaměstnanci, dovednosti a cílené hodnoty [5].

- Styl vyjadřuje požadavky na zaměstnance, kteří by měli sdílet společný způsob myšlení a chování.
- Zaměstnanci by měli být kvalifikovaní a schopni dobře provádět svou práci.
- Dovednosti vyžadují, aby zaměstnanci měli potřebné schopnosti k úspěšné realizaci určené strategie.
- Sdílené hodnoty znamenají potřebu, aby všichni zaměstnanci sdíleli stejný hodnotový systém [1].

Implementace každé strategie do praxe se může zkomplikovat. Důvodů, proč některé dobře formulované strategie nejsou zrealizovány, je několik:

- Nedostatek vůle managementu prosadit strategické cíle do života všemi prostředky i za cenu radikálních změn.
- Lhostejnost nižších složek managementu daného různými vlivy (nezájem, komunikace).
- Nejasné strategické cíle a jejich nekonzistentnost.
- Nedostatečně rozpracované strategické operace.
- Odborná neschopnost zaměstnanců realizovat strategické operace.
- Podcenění potřeby zdrojů a špatná návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů, které jsou nutné pro jejich realizaci.
- Nedostačující systém hodnocení průběhu strategických operací.
- Slabá motivace zaměstnanců [8].

Existuje také několik různých přístupů (druhů) implementace:

- Implementace interferencí. Lidé jsou připravováni na změnu, jsou obeznámeni s novými požadavky na kvantitu a kvalitu práce.
- Implementace participací. Zaměřuje se na povzbuzování nositelů zájmu o rozvoj podniku.
- Implementace přesvědčováním. Jedná se o dodatečné přesvědčování a přemlouvání k realizaci změny.
- Implementace nařizováním. Vydávání příkazů, směrnic a nařízení [7].

2.2.7 Kontrola strategie

Kontrola musí probíhat průběžně, neměla by se zaměřovat pouze na kontrolu dosažených cílů, ale také na kontrolu prostředků, pomocí kterých jsou cíle dosahovány. „Základem strategické marketingové kontroly je hodnocení marketingových strategií a jejich účinností [1]“.

Základní proces kontrolní činnosti se skládá ze tří hlavních kroků:

- Stanovení standardů, kritérií, které musí strategie nebo také produkt, služba splňovat.
- Zjištění skutečného stavu.
- Korekce odchylek od plánů a standardů. Korigovat odchylky je možno pomocí vyjasnění povinností, přepracování plánů, změnou počtu zaměstnanců, nebo kvalitnějším vedením [7].

„Strategické kontroly musí být zaměřeny na základě spojitosti strategických plánů s budoucností také časově dopředu a probíhat paralelně s procesem plánování a realizace [8]“.

2.3 MARKETING SLUŽEB

Technologický rozvoj a zvyšování životní úrovně povzbudily růst mnoha odvětví služeb. S rozvojem technologie lze služby poskytovat snadněji. Lidé si také žádají více služeb, jsou vyráběny složité výrobky, ke kterým jsou zapotřebí specializované služby.

Podstatou marketingu služeb⁷ je definování služby jako hlavního prvku podnikání [2].

„Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem [1]“.

Pro potřebu odlišení zboží a služeb je třeba uvést vlastnosti služeb, které jsou pro ně specifické. Nejčastěji jsou definovány tyto charakteristiky:

- Nehmotnost. Znamená, že služby nelze jednoduše vystavovat, ochutnávat, či se jich dotýkat. Nehmotnost je příčinou větší obavy zákazníků, při nákupu služby, než při nákupu hmotného zboží. Služby se také díky své nehmotnosti obtížně hodnotí a porovnávají. Dochází k vytváření závěrů na základě viditelných atributů, jako lokalita, zaměstnanci, vybavení nebo cena.
- Neoddělitelnost. Produkci a spotřebu zboží je možné oddělit. Zákazník se tak setkává pouze se zbožím. Naopak služba je většinou produkována v přítomnosti zákazníka, který se stává součástí služby. Služba je také neoddělitelná od daného producenta, protože je služba poskytována a spotřebovávána zároveň, může producent čelit problémům při neočekávaném navýšení poptávky. Dalším typickým rysem neoddělitelnosti je to, že při poskytování některých služeb mohou být přítomni další zákazníci. Jejich chování tak může negativně ovlivnit úroveň spokojenosti.
- Proměnlivost. Služby, které jsou poskytovány a ovlivňovány lidmi, mohou být značně proměnlivé. Hodnocení kvality se může odvíjet od přístupu a chování různých zaměstnanců v kontaktních pozicích. Zachovat heterogenitu je obtížné. I při zavedení norem nelze předem předvídat chování zaměstnanců i zákazníků. Stejná služba se po několikáté nemusí vykonávat naprosto stejně, působí zde mnoho faktorů, které heterogenitu narušují.
- Pomíjivost vede k tomu, že služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití. Díky této vlastnosti nelze služby účinně reklamovat, v některých případech je však možné

⁷ V některých evropských zemích, v USA i v Japonsku pracuje v sektoru služeb více lidí než ve všech ostatních sektorech dohromady. V těchto zemích dosahují služby ve veřejném i soukromém sektoru 60 až 75% podílu na hrubém domácím produktu [6].

vyměnit méně kvalitní službu za službu kvalitnější. Při kolísání poptávky se stává pomíjivost problémem. Podniky se snaží tento problém vyřešit pomocí snižováním cen například v dopoledních hodinách.

- Absence vlastnictví. Služby nelze vlastnit. Spotřebitelé mají ke službám přístup pouze po omezenou dobu. Nestávají se našim majetkem, tak jako v případě hmotného zboží, které zakoupíme. Zakoupením služby získáváme pouze právo k jejímu poskytnutí [6].

2.4 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY A TECHNIKY

Vypracování konkrétní marketingové strategie, i strategie obecně, předchází situační analýza. Je spojena se shromažďováním dat generujících se z vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Data je třeba analyzovat a dále interpretovat pro prostředí firmy. Situační analýzou začíná plánovací proces [3].

Situační analýza má za úkol identifikovat firmu, její činnosti, služby, dosavadní postavení na trhu, stávající a potenciální zákazníky a konkurenci. Situační analýza se skládá většinou z externí analýzy makroprostředí, analýzy mikroprostředí a interní analýzy. Následné poznatky jsou shrnuty a v rámci syntézy vyhodnoceny [13].

2.4.1 Externí analýza

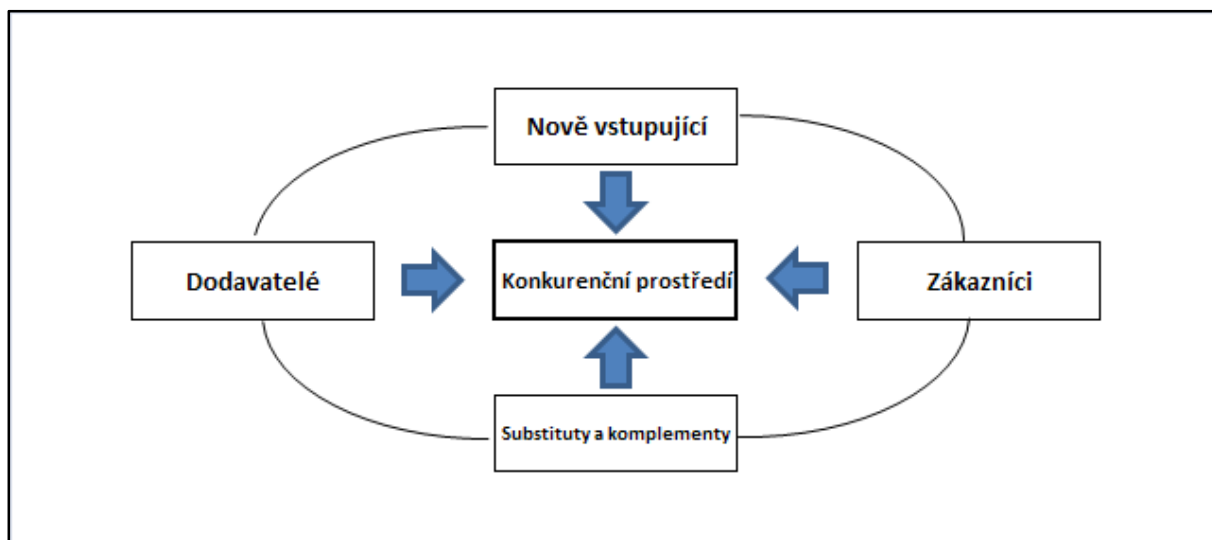
Při externí analýze makroprostředí lze využít metodu PEST analýzy. Jejím cílem není analyzovat všechny složky makroekonomického prostředí, ale najít ty složky, které mají význam pro podnik. Právě tyto složky mohou znamenat příležitost nebo hrozbu. PEST analýza dělí okolí podniku na čtyři základní faktory:

- Politicko - legislativní
- Ekonomický
- Sociálně – kulturní
- Technologický [13]

Analýza mikroprostředí si klade za cíl identifikovat hybné síly, které působí v daném odvětví a ovlivňují tak činnost podniku. Chování podniku kromě konkurence ovlivňují také odběratelé (zákazníci), dodavatelé, možnost substituce produktů a potenciální konkurenti. Při analýze mikroprostředí je často využíváno Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Konkurenční síly vyplývají z:

- Hrozby vstupů nových konkurentů na trh.
- Soupeření mezi stávajícími firmami.
- Hrozby substitučních produktů.
- Vyjednávacích schopností kupujících.
- Vyjednávacích schopností dodavatelů. [3]

Model konkurenčních sil E. Portera je znázorněn na obrázku č. 2.1:



Obrázek č. 2.1: Model pěti konkurenčních sil Portera. [13]

Za významnou hybnou sílu lze také považovat poptávku. Poptávka po produktu nebo službách daného konkurenčního odvětví do jisté míry určuje míru jeho růstu. Faktory ovlivňující poptávku by měly být analyzovány a podnik by je měl identifikovat a určit, které z nich může ovlivnit [13].

2.4.2 Interní analýza

Pro interní analýzu je možné použít jednoduchou analýzu zdrojů podniku. Dá se považovat za první krok vnitřní analýzy. Umožňuje vytvořit základní obraz o současném stavu, ve kterém se podnik nachází. Zdroje lze rozdělit na:

- Hmotné (naturální nebo finanční)
- Nehmotné
- Lidské (hmotné nebo nehmotné) [7]

Hmotné zdroje, členěné na naturální a finanční jsou nejsnáze identifikovatelné. Do naturálních zdrojů lze zařadit budovy, pozemky, stroje nebo výrobní a provozní zařízení. Jako nehmotné zdroje identifikujeme různé patenty, licence, pověst podniku. Jako hmotné lidské zdroje můžeme zařadit počet zaměstnanců, jejich věkovou a kvalifikační strukturu. Za nehmotné jsou považovány zkušenosti, dovednosti, rozhodovací a rozumové schopnosti [8].

Matice General Electric (GE) je další metodou, která sleduje faktory důležité pro úspěch firmy a jejích obchodních jednotek (SBU⁸). Tyto faktory jsou označovány jako faktor tržní atraktivity a faktor konkurenční přednosti. Mezi faktory tržní atraktivity patří:

- Velikost trhu a míra růstu.
- Intenzita konkurence.
- Stabilita prodeje.
- Cenová stabilita.
- Společenské, ekologické a právní vlivy.
- Příležitosti a ohrožení.
- Bariéry výstupu a vstupu do odvětví.

Jako faktory konkurenčních předností neboli síly podniku můžeme uvést:

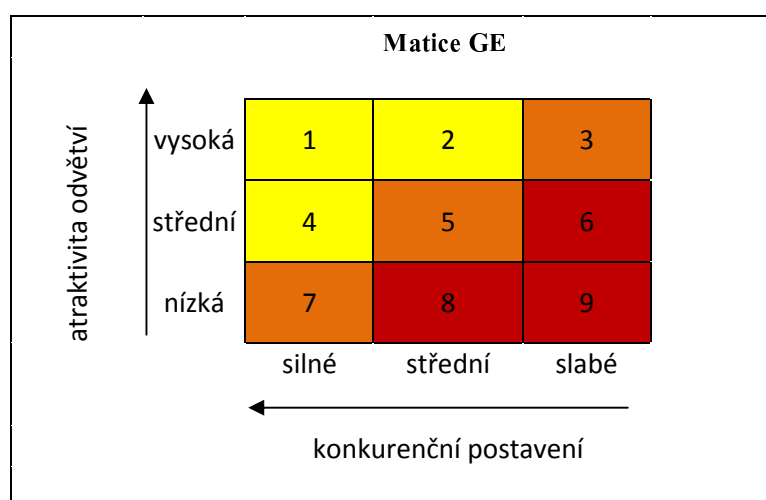
⁸ Strategická obchodní jednotka (SBU). Větší společnosti provádějí několik podnikatelských aktivit, kdy pro každou z nich je potřeba jiná strategie. „SBU je charakteristická tím, že představuje jedinou podnikatelskou aktivitu nebo soubor vzájemně propojených podnikatelských aktivit, které lze samostatně plánovat bez ohledu na zbývající část podnikatelských aktivit dané firmy. Má své vlastní konkurenty. Má odpovědného manažera [5].“

- Relativní pozice na trhu.
- Schopnost konkurovat v ceně a kvalitě.
- Znalost trhu a zákazníka.
- Technologické možnosti.
- Schopnosti managementu. [8]

Počet hodnotících faktorů se může měnit. Může být rozšiřován nebo zužován. Faktory jsou voleny s ohledem na konkrétní situaci, nejčastěji podle charakteru produktů a tržních podmínek. Pro faktory tržní atraktivity a konkurenčních předností, které byly specifikovány výše, jsou stanovena tři pásma, tak jak je znázorněno na obrázku č. 2.2 [3].

Z marketingového hlediska představují faktory tržní atraktivity a konkurenčních předností vhodná měřítko pro hodnocení podnikatelských aktivit [1].

Matice GE je rozdělena na několik oblastí, žlutá oblast znázorňuje strategicky výhodné postavení jednotek, které vykazují nejlepší výsledky. U těchto jednotek by mělo být podporováno udržení silné pozice. Oranžová oblast je typická pro jednotky průměrně výhodné. Zde je třeba hledat způsoby, jak překonat slabá místa a současně bránit toto postavení. Jednotky nacházející se v červené zóně hledají způsoby, jak expandovat bez rizika. Popřípadě jak snížit náklady nebo ukončit činnost [6].



Obrázek č. 2.2: Matice GE, Jakubíková [3].

2.4.3 Syntéza

Syntéza slouží jako východisko pro formulaci strategie. „Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku, jako východiska pro strategii [17]“.

Údaje získané díky externím a interním analýzám je třeba shrnout tak, aby byly všechny potřebné informace k dispozici. Nejvyužívanějším a významným nástrojem pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami (strengths), slabými stránkami (weaknesses), ohroženími (opportunities) a příležitostmi (threats) je SWOT analýza⁹ [4].

SWOT analýza se skládá z původně dvou analýz. A to analýzy SW a analýzy OT. Je vhodné začínat analýzou příležitostí a hrozeb, tedy analýzou OT. Tyto jevy přicházejí z vnějšího prostředí firmy, z makroprostředí i mikroprostředí. Dále následuje analýza SW, týkající se vnitřního prostředí firmy [3].

Jednoduché schéma znázorňující SWOT analýzu je vyobrazeno na obrázku č. 2. 3.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek č. 2.3: SWOT analýza, Jakubíková [3].

⁹ „SWOT analýza je užitečnou součástí situační analýzy. Podniky ji většinou umísťují na její závěr, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Může být samozřejmě prováděna i jako samostatný krok v rámci marketingového procesu [1].“

2.4.4 Územní analýza

Územní analýza slouží jako předpoklad pro rozhodování o umístění provozní jednotky. Lze ji však použít i při analýze konkurence nebo potenciálních zákazníků. Územní analýza napomáhá k určení:

- Zájmové oblasti.
- Kupního potenciálu.
- Možností konkurence.
- Kapacity obchodní jednotky. [11]

Metody územní analýzy

Pro určení kupního potenciálu lokality slouží určení zájmové oblasti. K vymezení zájmové oblasti lze využít následující metody:

- Kruhová metoda – založena na dojezdových a docházkových vzdálenostech, které musí potenciální zákazník překonat, aby mohl navštívit danou provozovnu.
- Metoda časových vzdáleností – vychází z kruhové metody, zohledňuje čas, který je potřeba k překonání geografických překážek při cestě do provozovny.
- Metody ekonometrické (metoda obchodní gravitace) – vychází z předpokladu, že poptávka z menších sídel se přesouvá (realizuje) do sídel větších.
- Metody pravděpodobnostní (Huffův pravděpodobnostní model) – pracuje s pravděpodobnostmi. [17]

Metoda obchodní gravitace

Napomáhá stanovit zájmovou oblast obchodní jednotky. Vychází ze zákona obchodní gravitace¹⁰, kdy je koupěschopná poptávka z menších lokalit přetahována do větších. Původní vzorec W. J. Reillyho pro výpočet obchodní gravitace je analogií Newtonových gravitačních zákonů, vzorec má tuto podobu:

¹⁰ „Vyjadřuje skutečnost, že dvě větší lokality si mezi sebou rozdělují poptávku mezilehlého menšího místa přímo úměrně určité mocnině podílu počtu obyvatel obou lokalit a nepřímo úměrně určité mocnině podílu vzdáleností obou lokalit od mezilehlého místa [11]“.

$$\frac{B_a}{B_b} = \left(\frac{P_a}{P_b}\right)^N \cdot \left(\frac{D_b}{D_a}\right)^n, \quad B_a + B_b = 1 \quad (11)$$

Vzorec č. 2. 1: Reillyho vzorec, Pražská.

Kde značí: B_a – koupěschopnou poptávku, kterou z mezilehlého místa získá lokalita a

B_b – koupěschopnou poptávku, kterou z mezilehlého místa získá lokalita b

P_a – počet obyvatel lokality a

P_b – počet obyvatel lokality b

D_a – vzdálenost lokality a od mezilehlého místa

D_b – vzdálenost lokality b od mezilehlého místa [11]

Výsledek vyjadřuje procentní podíly lokalit na uspokojení poptávky mezilehlého místa.

K vymezení hraničního bodu zájmové oblasti místa b vůči místu a lze využít další následujícího propočtu. Použity jsou znovu determinanty jako počet obyvatel a vzdálenost. Jedná se o transformaci původního Reillyho vzorce:

$$H_b = \frac{D_{ab}}{1 + \sqrt{\frac{P_a}{P_b}}} \quad (11)$$

Vzorec č. 2. 2: Transformace Reillyho vzorce, Pražská.

Kde značí: H_b – hraniční bod spádové oblasti místa b

D_{ab} – vzdálenost mezi místy a a b

P_a – počet obyvatel místa a

P_b – počet obyvatel místa b [11]

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V DANÉM ZAŘÍZENÍ

Ke svému výzkumu jsem si vybral podnik Bowling & Squash Český Těšín, který nabízí sportovní vyžití široké veřejnosti. V této části diplomové práce se nejprve věnuji charakteristice vybraného podniku. Poté následuje situační analýza, která má za úkol analyzovat jeho konkurenční postavení.

3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU BOWLING & SQUASH ČESKÝ TĚŠÍN

Bowling & Squash Český Těšín se nachází v příhraničním městě Český Těšín, které je rozděleno řekou Olší na polskou a českou část. Polská část města (Cieszyn) má 32 253 obyvatel a je oproti Českému Těšínu, který má 25 208 obyvatel, rozlehlejší.

Zařízení bylo uvedeno do provozu dne 4. 7. 2001. Zakladateli podniku Bowling & Squash Český Těšín jsou Mgr. Barbara Kožušníková a Ing. Marie Hanzlová. Faktickou pozici vlastníků však zastávají jejich manželé Ing. Bogdan Kožušník a Ing. Vladislav Hanzel. Za právní formu společnosti byla zvolena společnost s ručením omezeným. Provoz byl zahájen v novostavbě, která vznikla nedaleko místního autobusového a vlakového nádraží. V roce 2007 byla k původní budově přistavěna sportovní víceúčelová hala, která rozšířila nabídku služeb.

V současnosti nabízí podnik Bowling & Squash Český Těšín k využití dvě bowlingové dráhy, dva squashové kurty, sportovní halu, kde je možno provozovat různé druhy sportů a v neposlední řadě je možné navštívit také maséra, saunu a vířivku (whirlpool). K dispozici je také venkovní terasa s grilem.

V podniku pracuje 14 zaměstnanců, z toho 3 brigádníci. Jedná se o servírky, recepční, kteří se starají o zajištění objednávek a chod sportovní haly. Dalšími zaměstnanci jsou kuchaři, uklízečky a provozní vedoucí.

3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA

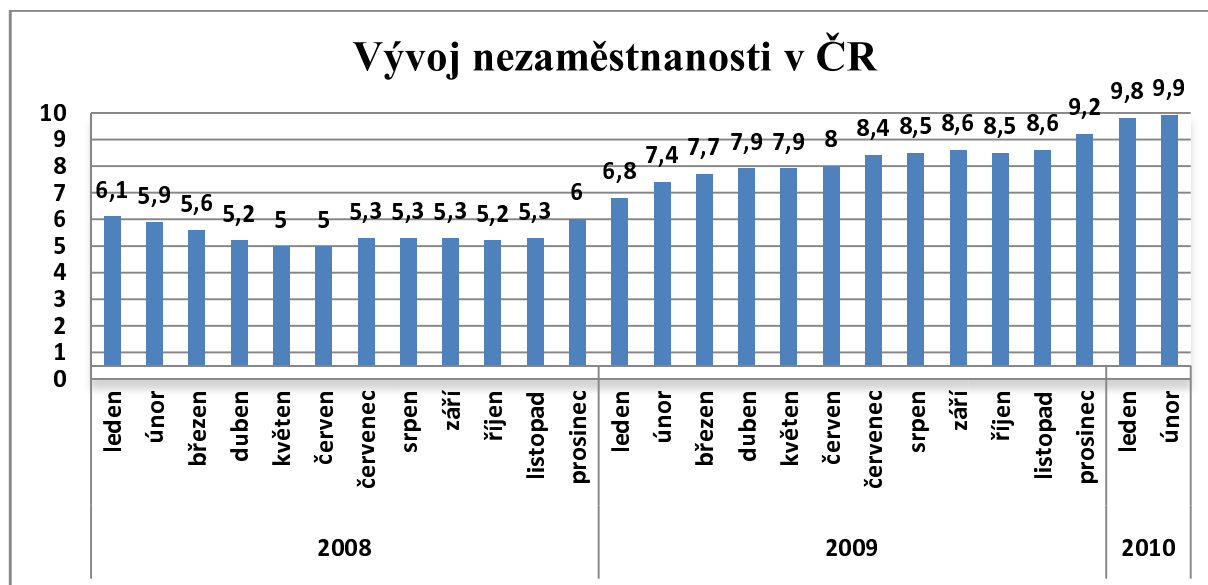
Situační analýza, je jednou z prvních fází v procesu marketingového strategického plánování. Po externí a interní analýze následuje analýza územní, kde pomocí metody kruhové a metody časových vzdáleností určíme geografickou působnost podniku. Použita je také metoda obchodní gravitace. Vše je v závěru shrnuto v syntéze.

3.2.1 Externí analýza

PEST analýza: analýza makroekonomických faktorů politicko – legislativních, ekonomických, sociálně - kulturních, technologických:

Politicko – legislativní: V současné době je politická situace nestabilní. Výsledkem této nestability jsou blížící se předčasné volby. Vznikají nové politické strany, které mají šanci dostat se do parlamentu. S nestabilní politickou situací souvisí i legislativní změny, které se snaží jednotlivé strany prosadit. A to jak kvůli úsporným opatřením, tak kvůli získání potenciálních hlasů občanů pro blížící se předčasné volby. Česká republika je považována za korupční zemi. Svědčí o tom také fakt, že Americká obchodní komora chce pomoci při novele zákona o zadávání tendrů v České republice.

Ekonomické: Ekonomické prostředí je vlivem hypotéční krize nepříznivé. Krize, která propukla v roce 2008, se projevuje ve vysoké nezaměstnanosti okolo 10%. Jedná se o nejvyšší nezaměstnanost od roku 2004. V Moravskoslezském kraji se v počátečních měsících roku 2010 pohybovala nezaměstnanost okolo 12%, na Karvinsku pak okolo 10%. Následující graf č. 3.1 znázorňuje vývoj nezaměstnanosti v ČR od ledna roku 2008 do února roku 2010.



Graf č. 3.1: Vývoj nezaměstnanosti v ČR¹¹, Špačková [15]

¹¹ http://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-je-na-dosah-10-procent-nejvys-od-roku-2004-pf4-/ekonomika.asp?c=A100308_085910_ekonomika_spi

Nepříznivá ekonomická situace se promítá do politicko – legislativního prostředí, kdy byla od 1. ledna 2010 zvýšena sazba spotřební daně u piva, tvrdého alkoholu, pohonných hmot a cigaret. Také byla zvýšená sazba z přidané hodnoty z 9% na 10% a 19% na 20%. Byla také o 23% snížena mateřská, ovšem v nedávné době poslanci schválili její návrat na původní hodnotu. Kladným projevem nepříznivé ekonomické situace je míra inflace, která se ke konci roku 2009 pohybovala okolo 1%, což je příznivá hodnota. Ve vysoké míře nezaměstnanosti lze vidět výhodu pro podniky, které hledají nové pracovní síly. Mohou vybírat z většího počtu uchazečů, a ti jsou ochotni přijmout i méně lukrativní práci.

Sociálně - kulturní: Česká republika je i přes svou menší rozlohu poměrně úspěšná ve sportu. Sportovní aktivity jsou mezi obyvatelstvem poměrně rozšířené. Zdravý životní styl lze již delší dobu považovat za moderní. Relaxace od pracovních povinností pomocí sportu je častá. Moravskoslezský kraj, především Karvinsko, jsou charakteristické těžkým průmyslem, především těžbou uhlí, kde je zaměstnán v tomto odvětví stále velký počet obyvatel. Zaměstnanci těžebních podniků často čerpají výhody, které jim zaměstnavatel nabízí také v podobě různých kupónů. Ty lze uplatnit na relaxační a sportovní aktivity. Také se díky schengenskému prostoru, kde je pohyb přes hranice volný, sblížují kultury sousedních zemí. A to především v pohraničních oblastech.

Technologické: Stále rozvíjející se informační technologie nabízejí prostory pro propagaci a reklamu. Na internetu dnes tráví mladší část populace výrazně více času než v minulosti. K propagaci lze využívat například velice populární sociální sítě, kde se vyskytuje velký počet potenciálních zákazníků a zprávy se zde šíří velmi rychle. Pro zavádění složitějších technologií, uskutečnění kapitálově více nákladného projektu mohou podnikatelé využít nabídku Ministerstva průmyslu a obchodu, které svými operačními programy podporuje podnikatele. Technologie v oblasti podniků nabízejících služby mohou být výraznou determinantou jejich kvality, stejně jako lidský faktor. Nové moderní technologie také vzbuzují zájem veřejnosti a podporují vyšší míru uspokojení.

Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje mikroprostředí a síly, které ovlivňují činnost podniku. Jedná se o hrozby vstupů nových konkurentů na trh, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozby substitučních produktů, vyjednávací schopnosti kupujících, vyjednávací schopnosti dodavatelů:

Hrozby vstupů nových konkurentů na trh: Možnost vstupu nových konkurentů, kteří by nabízeli služby, jaké nabízí Bowling & Squash Český Těšín, je nereálná. Pokud by chtěl některý podnik nabízet služby sportovní haly, bowlingu, masáží a dalších aktivit, musel by zajistit dostatečné prostory pro všechny tyto aktivity. To se jeví jako kapitálově velmi náročné. Co se týče jednotlivých služeb, které by mohly být nabízeny samostatně, zde určitý prostor pro vstup nové konkurence může být. Obzvláště v pohostinských službách, které také nabízí Bowling & Squash Český Těšín. Vznik nové restaurace v historické části Českého Těšína nelze v budoucnu vyloučit, stejně jako relaxačního zařízení, které by nabízelo například masáže.

Soupeření mezi stávajícími firmami: Zde je opět na místě vyslovit úvahu, že Bowling & Squash Český Těšín s komplexní nabídkou služeb, které nabízí, nemá v Českém Těšíně konkurenci. Z regionálního pohledu se v blízkých městech již vyskytují konkurenti, kteří nabízejí obdobný sortiment služeb. V Havířově, Třinci nebo Karviné můžeme takovéto podniky nalézt. Je tedy třeba se zaměřit na podniky v Českém Těšíně, nabízející některé ze služeb, které jsou nabízeny v podniku Bowling & Squash Český Těšín.

Největší konkurenci lze vnímat v pohostinství. Ve městě je mnohem více podniků nabízejících pohostinské služby, než podniků, které nabízejí k užití bowlingové dráhy nebo sportovní halu. Jelikož je město na hranici České republiky a Polska, je nedaleká polská historická část města také hojně pokryta restauracemi. Je třeba zmínit, že pohostinské služby se nezdají být prioritou podniku Bowling & Squash Český Těšín. Konkurence nabízí příjemnější prostředí a různorodější nabídku. Pokud zákazníci navštíví Bowling & Squash Český Těšín bývá jejich zájmem především sportovní vyžití.

Mezi určitý druh sportovního vyžití můžeme zařadit i bowling, který je častým důvodem návštěvy tohoto zařízení. Dá se říci, že v nabídce této služby nemá Bowling & Squash Český Těšín ve městě výraznou konkurenci. V Českém Těšíně se nachází ještě jeden podnik, který nabízí hru na bowlingových drahách. Jedná se však spíše o nehezkou hospodu umístěnou v nevzhledné budově. Jsou zde k dispozici dvě bowlingové dráhy. Tento podnik nemá žádné marketingové nebo propagační cíle. Lze tak usoudit podle toho, že ani v městském informačním centru Českého Těšína na dotaz, zda je ve městě jiný podnik nabízející bowling, než Bowling & Squash Český Těšín, odpověděli, že není. Poměrně překvapující situace panovala v polské části města, kde se do nedávna nenacházel žádný podnik, který by nabízel bowlingové dráhy. Přibližně před rokem však byl v Cieszyne

vybudován nový podnik, nabízející tuto službu. Ovšem v přepočtu kurzů jsou služby tohoto podniku poměrně drahé.

V Českém Těšíně se také nenachází další víceúčelová hala, která by nabízela obdobné služby jako v zařízení Bowling & Squash Český Těšín. Největšími konkurenty v této oblasti jsou tak místní školy, které po vyučování nabízejí své tělocvičny k pohybovým aktivitám. K nevýhodám školních tělocvičen patří nemožnost zakoupení občerstvení na místě, nelze se také po ukončení sportovní aktivity zdržovat delší dobu v objektu a setkat se s dalšími lidmi.

Silnější konkurenci však musí čelit nabídka masáží a sauny. Ve městě se nachází relaxační studio, které nabízí tyto služby. Můžeme nalézt i další firmy, které nabízejí masáže, nebo například baňkování. Ve městě najdeme také několik soukromých osob, které na internetu nabízejí možnost podstoupení masáží v místě bydliště zákazníka. Mezi konkurenty v této oblasti lze zařadit relaxační studio Bylinka, nabízející kromě masáží také parní lázně nebo reflexní terapii. Poměrně známý hotel Fridrich nedaleko města má také své relaxační centrum, kde nabízí masáže. Velkou vlivu však u konkurentů nabízejících relaxační služby nenajdeme.

Hrozby substitučních produktů: Produktem jsou v této oblasti především služby. Možnost vyměnit návštěvu podniku Bowling & Squash Český Těšín za návštěvu jiné restaurace kvůli pohostinským službám je pro zákazníky nejjednodušší. Nahradit hru na bowlingových drahách obdobnou aktivitou je však značně obtížné. Stejně tak nahrazení návštěvy squashového nebo badmintonového kurtu. V Českém Těšíně nenalezneme squashové kurty nikde jinde než v podniku Bowling & Squash Český Těšín. Tyto aktivity (služby) nemají další ekvivalenty, které by bylo možné považovat za jejich plnohodnotné substituty. Jediná nahraditelnost spočívá v substituci těchto aktivit jinou sportovní činností (například návštěvou krytého plaveckého bazénu, ten však v Českém Těšíně není). Hrozba přímých substitučních produktů, které by ohrožovaly podnik Bowling & Squash Český Těšín je tak minimální.

Vyjednávací schopnosti kupujících: Kupující jsou v tomto případě samotní zákazníci, kteří si kupují službu v zařízení. Bowling & Squash Český Těšín si za dobu své existence získal mnoho stálých zákazníků. Majitelé s nimi navázali přátelské vztahy. Snaží se těmto zákazníkům vyjít vstříc. Někteří z nich jsou navyklí navštěvovat sportovní centrum v

dopoledních hodinách, kdy je nyní po úpravě otevírací doby podnik uzavřen. I přesto jim majitelé umožní navštívit zařízení i před oficiální otevírací dobou.

Zákazníci mají možnost zarezervovat stoly a bowlingové dráhy pro různé oslavy nebo firemní akce. V těchto případech mohou mít zákazníci jakékoliv přání ohledně restauračních služeb. Bývá připraveno občerstvení podle jejich požadavků i ze surovin, které nejsou v restaurační nabídce podniku Bowling & Squash Český Těšín. Vyjednávací síla kupujících je tak poměrně velká.

Vyjednávací schopnosti dodavatelů: Mezi největší dodavatele podniku Bowling & Squash Český Těšín patří společnosti Coca-Cola Česká republika, která dodává nealkoholické nápoje a Plzeňský prazdroj, dodavatel piva. S těmito dodavateli jsou uzavřené smlouvy na určité pravidelně odebírané množství. Některé ceny, například pivních sudů se odvíjejí právě od odebraného množství. Čím větší objednávka nad rámec minima, tím větší sleva. Další alkoholické nápoje jsou dováženy z místní velkoobchodní a maloobchodní prodejny alkoholických a nealkoholických nápojů. Změna tohoto dodavatele by byla jednodušší, než změna dodavatelů, se kterými jsou uzavřeny smlouvy.

Bowlingové dráhy také vyžadují jistou péči. Firma zabývající se opravami řadících přístrojů na kuželky však sídlí v Trutnově. Proto se zaměstnanci snaží veškeré menší opravy zvládnout sami. Pokud nastává větší problém, je třeba přivolat tuto firmu, která si účtuje nemalé cestovné.

3.2.2 Interní analýza

Tato analýza se zabývá vytvořením přehledu, který vypovídá o stavu, ve kterém se podnik nachází, a to z vnitřního hlediska. Analýza se týká zdrojů podniku: lidských, hmotných a nehmotných.

Hmotné zdroje: Provozní zařízení podniku Bowling & Squash Český Těšín se skládá z hlavní budovy, ve které jsou umístěny bowlingové dráhy, bar a squashové kurty se šatnami. Jak již bylo uvedeno dříve, k této budově byla přistavěna sportovní hala, která je přímo propojena s původní budovou. Venku se nachází terasa s posezením. K dispozici je dětský koutek a venkovní gril. Dříve podnik disponoval služebním autem, které již není v provozu. V některých částech budovy jsou patrné praskliny. Ačkoliv se původně jedná o novostavbu.

V přístavěné části, šatnách sportovní haly, jsou problémy s podlahovými nerovnostmi, které si nedávno vyžádaly provizorní uzavření šaten. Dále při tání sněhu prokapává voda na plochu sportovní haly a na přilehlé chodby. Tento stav je zřejmě způsoben neodbornou instalací solárních panelů na střechu sportovní haly.

Bowling & Squash Český Těšín vlastní certifikát opravňující k provozování rekondičních služeb. Ten opravňuje přijímat poukázky, které vystavují pojišťovny pro zaměstnance, kteří pracují v těžkých pracovních podmínkách. Pověst podniku je dobrá, spíše spojována se sportovním vyžitím, než s restauračními službami. Mezi technologie, které jsou přístupné v zařízení, patří wi-fi internetové připojení, které je však chráněno heslem. Běžní návštěvníci jej tak nemohou využívat. Podnik nemá funkční internetové stránky.

Lidské zdroje: V současné době zaměstnává Bowling & Squash Český Těšín 14 pracovníků. Z toho 3 brigádníky. Masér vlastní licenci na provádění různých druhů masáží, včetně baňkování. Pro výkon práce recepčního nejsou požadovány žádné speciální dovednosti. Především je zde ceněn jeden pracovník, který v podniku působí od jeho založení, je tak dokonale znalý prostředí a je schopen zastat funkce všech pracovníků. Jedna ze servíerek je vyučena v oboru. Stejně tak jedna kuchařka. Zbytek zaměstnanců pracujících v restauraci není vyučen v oboru. Mají absolvován rekvalifikační nebo jiný kurz.

Matice General Electric (GE): Pomocí této matice, která sleduje především u větších společností aktivity jednotlivých podnikatelských jednotek, se snažím identifikovat postavení jednotlivých služeb podniku Bowling & Squash Český Těšín na trhu. Za základní služby, které nabízí podnik Bowling & Squash Český Těšín můžeme považovat: bowling, restaurační služby, relaxační služby (sauna, vířivka, masáže), služby sportovní haly (tenis, badminton) a squash.

Squash je veden jako samostatná služba, protože poskytování této služby nijak nesouvisí se sportovní halou. Squash byl v nabídce ještě před stavbou sportovní haly, nenachází se tak přímo v prostorech přístavby.

Nejprve je třeba stanovit faktory, které ovlivňují tyto služby. Dalším krokem je zařazení faktorů do jedné ze dvou kategorií, které se nachází na osách matice GE. Jedná se o kategorii přitažlivosti odvětví (atraktivita) a kategorii konkurenčního postavení.

Za faktory, které ovlivňují přitažlivost odvětví, ve kterém působí podnik Bowling & Squash Český Těšín můžeme považovat:

- Velikost trhu
- Bariéry vstupu do odvětví
- Kapitálová náročnost
- Požadavky na technologie
- Intenzita konkurence
- Možnost substituce výrobků
- Sezónnost

Konkurenční postavení podniku, jeho sílu, ovlivňují tyto faktory:

- Relativní tržní podíl
- Ceny
- Intenzita propagace
- Kvalita služeb
- Personál
- Pověst
- Geografická poloha provozovny

Dalším krokem je přiřazení příslušné váhy důležitosti faktorům a ohodnocení velikosti (intenzity) faktorů. Součet vah důležitosti je roven 1, tedy 100%. Velikost (intenzita) faktorů se hodnotí na pětibodové stupnici, kdy známka 1 značí malou intenzitu. Naopak známka 5 znamená vysokou intenzitu (velikost). Následuje součin vah a známek každého faktoru. Posledním krokem je součet součinů, jehož výsledkem je hodnota souřadnice na jedné z os GE matice. Těmito osami jsou atraktivita prostředí a konkurenční postavení podniku.

V následujících tabulkách č. 3.1 a 3.2 je znázorněn postup při výpočtu souřadnic pro osy GE matice služby bowling podniku Bowling & Squash Český Těšín. Tabulka č. 3.1 hodnotí atraktivitu prostředí pro službu bowling:

Atraktivita prostředí	Služba bowling		
	váha	známka	součin
Velikost trhu	0,20	3,00	0,60
Intenzita konkurence	0,20	2,00	0,40
Bariéry vstupu	0,15	3,00	0,45
Kapitálová náročnost	0,15	4,00	0,60
Sezónnost	0,15	4,00	0,60
Požadavky na technologii	0,10	4,00	0,40
Substituty	0,05	2,00	0,10
Celkem	1,00	Souřadnice	3,15

Tabulka č. 3.1: Atraktivita prostředí služby bowling [vlastní zdroj].

Největší váhu pro atraktivitu tohoto prostředí tvoří velikost trhu (0,20) a intenzita konkurence (0,20). Nejméně pak ovlivní atraktivitu prostředí možnost substituce této služby (0,05). Velikost trhu je oznámkována číslem 3, což znamená, že trh není pouze lokální, za trh můžeme považovat širší okolí města Český Těšín. Nejedná se však o trh dosahující velikosti kraje nebo státu. Kapitálová náročnost vyjádřená známkou 4 značí, že prostředky pro zprovoznění služby bowlingu, úpravy prostor, zakoupení strojů na řazení kuželek, jsou nemalé.

Známka 4 u sezónnosti pak vyjadřuje skutečnost, že tato služba bude do jisté míry sezónností ovlivněna. Přece jen v letních měsících obyvatelé města dají raději přednost procházce, návštěvě letního koupaliště, než hře na bowlingových drahách. Po oznámkování všech faktorů, určení součinů a jejich sečtení získáváme souřadnici osy atraktivity prostředí, která je vyjádřena hodnotou 3,15.

Analogický postup je znázorněn v tabulce č. 3.2, kde však výsledná souřadnice osy vyjadřuje konkurenční postavení služby bowling. V tomto případě je hodnota souřadnice určena hodnotou 3,65.

Konkurenční postavení	Služba bowling		
	váha	známka	součin
Relativní tržní podíl	0,20	5,00	1,00
Kvalita služeb	0,20	4,00	0,80
Intenzita propagace	0,20	2,00	0,40
Ceny	0,15	3,00	0,45
Personál	0,10	3,00	0,30
Pověst	0,10	5,00	0,50
Geografická poloha	0,05	4,00	0,20
Celkem	1,00	Souřadnice	3,65

Tabulka č. 3.2: Konkurenční postavení služby bowling [vlastní zdroj].

Jak můžeme vidět v tabulce, relativní tržní podíl je vyjádřen známkou 5, což je nejvyšší možné ohodnocení. Tato známka vyjadřuje skutečnost, že podnik Bowling & Squash Český Těšín má dominantní postavení v nabídce hry na bowlingových drahách na místním trhu.

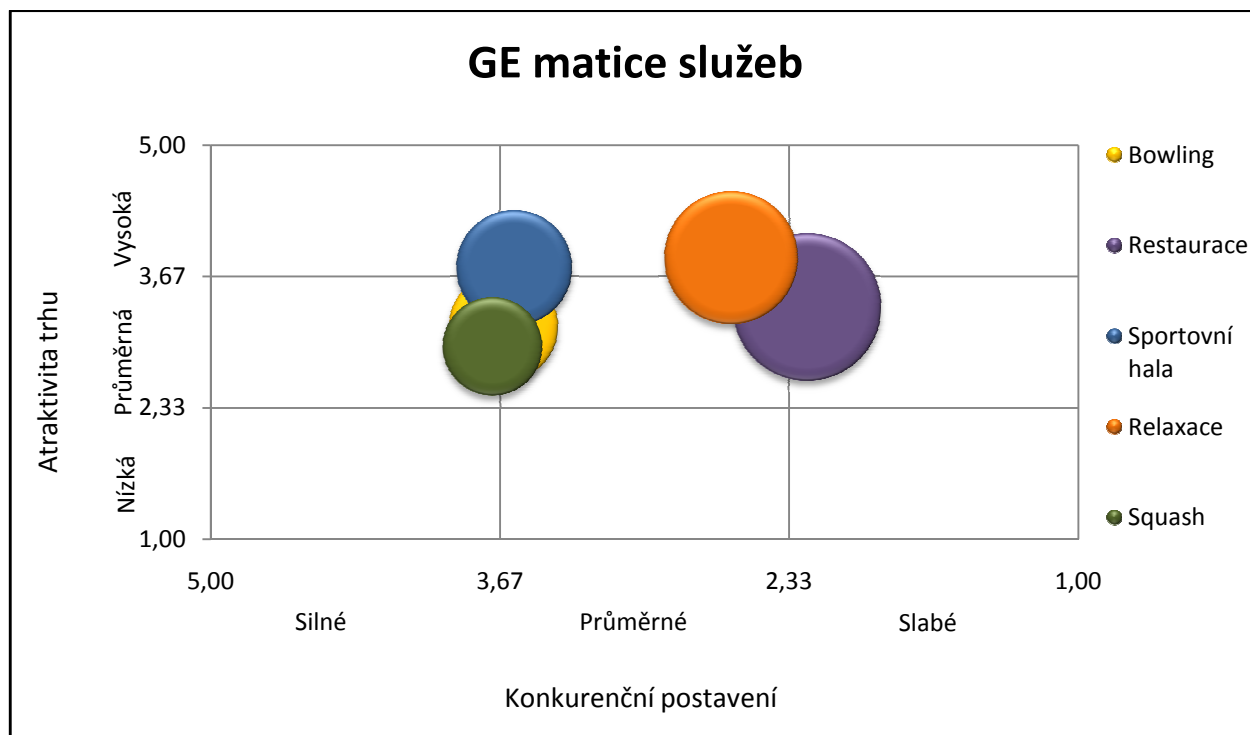
Pro úplnost matice GE je třeba určit souřadnice, analyzovat atraktivitu prostředí a konkurenční postavení dalších služeb podniku Bowling & Squash Český Těšín. Tabulky znázorňují analýzu služeb restaurace, sportovních služeb a relaxačních služeb jsou k dispozici v příloze č. 1.

Po analýze všech služeb byly získány potřebné souřadnice, které jsou uvedeny v tabulce č 3.3:

	Atraktivita trhu	Konkurenční postavení
Služba bowling	3,15	3,65
Služba squash	2,95	3,7
Sportovní hala	3,75	3,6
Relaxace	3,85	2,6
Služba restaurace	3,35	2,25

Tabulka č. 3.3: Souřadnicové výsledky [vlastní zdroj].

Aplikací těchto souřadnic do matice GE, která je znázorněna na obrázku č. 3.1, získáme přehled o jednotlivých službách a jejich výsledném působení na konkurenčním trhu:



Obrázek č. 3.1: GE matice služeb [vlastní zdroj].

Výsledná GE matice zařazuje jednotlivé služby do polí, která znamenají jejich strategické postavení. Velikost bublin, které znázorňují jednotlivé služby, je dána velikostí trhu. Na největším trhu působí služby restaurace, znázorněné fialovou barvou. Na nejmenším trhu je nabízená služba squash, Bowling & Squash Český Těšín nabízí tuto službu jako jediný ve městě. Postavení této služby na konkurenčním trhu je definováno jako silné.

Služba bowling se nachází ve střední, průměrné části. Atraktivita tohoto trhu je průměrná. Svým konkurenčním postavením se blíží silné části, dosažení pozice v levých silných polích brání slabé hodnocení propagace. Obdobné postavení má squash, který je na tom lépe především v konkurenčním postavení, které je silné.

Služby sportovní haly se řadí do vysoce atraktivních, i když překračují hranici průměru jen o nepatrnou část. Postavení na konkurenčním trhu je na hranici silného a průměrného. Vysokou atraktivitou trhu se vyznačují také relaxační služby, konkurenční postavení se však blíží spíše slabému poli, opět zneváženo horším hodnocením propagace. Jak potvrdil management podniku Bowling & Squash Český Těšín, vířivka je velmi málo využívanou službou.

Restaurační služby jsou průměrně atraktivní. Analýza konkurenčního postavení je řadí do slabé části matice GE. Lze tedy říci, že si oproti konkurenci vede tato služba slabě. Avšak v počátcích provozu podniku se nepočítalo s tím, že by měly být vůbec poskytovány restaurační služby v rozsahu, v jakém jsou poskytovány dnes. Restaurace nebyla prioritou.

GE matice služeb ukázala, že služby sportovní haly se nacházejí téměř v ideální pozici, blíží se na obou osách hodnotě 5. Bylo by vhodné minimálně udržet tuto pozici. Pokud by se relaxačním službám povedlo zlepšit konkurenční postavení, mohly by se také nacházet v obdobné pozici jako služby sportovní haly.

3.3 ÚZEMNÍ ANALÝZA

Tuto analýzu využívám především pro zmapování oblasti, ve které se mohou nacházet potenciální zákazníci. Analýza pomůže identifikovat oblast, na kterou by se mohla zaměřit případná marketingová kampaň.

V prvním kroku je použita *metoda obchodní gravitace*, která se na základě získaných dat snaží určit podíl zákazníků z předem vybraných lokalit. Jedná se o dosazení do Reillyho vzorce č. 2. 1. Šetřením byla získána tato data:

P_a – počet obyvatel lokality a : 25208 (Český Těšín)

P_b – počet obyvatel lokality b : 32253 (Cieszyn)

D_a – vzdálenost lokality a od mezilehlého místa: 1 km

D_b – vzdálenost lokality b od mezilehlého místa: 1,7 km

Tato metoda se používá pro určení potencionálního podílu lokalit, které uspokojují poptávku mezilehlého místa. Jako mezilehlé místo byla stanovena provozovna podniku Bowling & Squash Český Těšín. Tato analýza má za úkol zjistit, jak velký procentuální podíl by měli tvořit zákazníci z Polska, jehož občané také navštěvují podnik Bowling & Squash Český Těšín. Hranice s Polskem se nachází přibližně 1,5 km od podniku Bowling & Squash Český Těšín. Jako hlavní lokality měst Českého Těšína a Cieszyna byla stanovena jejich náměstí. Lokalita a náměstí Českého Těšína. Lokalita b náměstí Cieszyna. Zde se předpokládá vysoká koncentrace místních obyvatel a jeví se tak jako nejlepší možný prvek pro srovnání. Zjištěné hodnoty byly dosazeny do vzorce č. 2. 1. Hodnoty mocnin N a n jsou empiricky stanoveny:

$$\frac{B_a}{B_b} = \left(\frac{25208}{32253} \right) \cdot \left(\frac{1,7}{1} \right)^2 = 2,266982 \quad (0,693907 + 0,306093 = 1)$$

$$\mathbf{Bb = 0,306093}$$

$$\mathbf{Ba = 0,693907}$$

Výpočtem dvou rovnic o dvou neznámých byl stanoven podíl lokality a (Českého Těšína) na uspokojování poptávky mezilehlého místa hodnotou 0,693907. Po zaokrouhlení 70%. Podíl lokality b (Cieszyna) na uspokojování poptávky mezilehlého místa byl stanoven hodnotou 0,306093 na 30%.

Následuje *metoda časových vzdáleností*, která vychází z kruhové metody územní analýzy. Tato metoda se snaží pomocí praktického průzkumu v terénu určit časovou dostupnost určitého místa. V analýze geografického umístění podniku Bowling & Squash Český Těšín jsem stanovil hraniční časovou dostupnost na 12 minut. Tento časový limit předpokládá pohyb potenciálních zákazníků pěšky, bez využití dopravních prostředků.

V příloze č. 2 je k dispozici mapa, kde jsou znázorněny maximálně dosažitelná místa během 12 minut chůze, která jsou hraničními body tras ve směru čtyř hlavních a vedlejších světových stran vedoucích od provozovny podniku Bowling & Squash Český Těšín.

Tímto je vytvořena jakási síť, která znázorňuje jednoduchou dostupnost zařízení během 12 minut. Pokrývá podstatnou část centra města a některá sídliště. Můžeme si zde také povšimnout, že je možné dostat se během takto krátké doby až za hranice, tedy do Polska. V této oblasti, určené metodou časových vzdáleností může být vhodné aplikovat například letákovou kampaň.

3.4 SYNTÉZA

Závěrečnou částí analýzy současného stavu v podniku Bowling & Squash Český Těšín je syntéza. Výsledky všech analýz se nyní pokusím shrnout ve SWOT analýze, která tak bude výchozím krokem k vytvoření vhodné marketingové strategie.

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none">• Poloha• Stálí zákazníci• Přizpůsobení se zákazníkům• Squashová liga	<ul style="list-style-type: none">• Blízké hranice• Nízká konkurence v některých oblastech• Zviditelnění služeb relaxace
Slabé stránky	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none">• Neexistence internetových stránek• Nekvalifikovaný personál• Časté změny personálu• Slabá propagace	<ul style="list-style-type: none">• Sezónnost• Finanční krize• Špatný stav budov

Silné stránky:

Umístění provozovny podniku Bowling & Squash Český Těšín je jednou z nejsilnějších stránek. V blízkosti se nachází vlakové i autobusové nádraží. Nechybí ani parkovací plochy. Podnik je tak lehce dostupný i meziměstskou dopravou. Zařízení se také nachází několik málo minut chůze od centra města a hranic s Polskem.

Další silnou stránkou jsou stálí zákazníci, někteří z nich jsou také z Polska. Stálí zákazníci využívají všech služeb podniku Bowling & Squash Český Těšín. Jsou zdrojem kladných referencí. Tito zákazníci také vědí, že se jim služby v podniku mohou přizpůsobovat dle jejich potřeb. A to především v pohostinských službách. Jak již bylo uvedeno dříve, jídelníček je možné upravit zcela podle přání zákazníků. Upravuje se také otevírací doba. Sportovní halu lze po domluvě využívat k různým činnostem. Tyto výhody však nepatří jen stálým zákazníkům.

Squashová liga, která se hraje v podniku Bowling & Squash Český Těšín je zárukou poměrně stálé obsazenosti kurtů. Liga má za sebou již několik ročníků. Těší se velké oblibě a účastní se jí až 100 hráčů. Je považována za kvalitně obsazenou a má i své vlastní internetové stránky. Bowling & Squash Český Těšín je také jediné místo ve městě, kde si lze zahrát na squashových kurtech.

Slabé stránky:

Slabou stránkou podniku Bowling & Squash Český Těšín je současná propagace. V počátcích byly rozneseny letáky na některých místech Českého Těšína i Cieszyna. Po celou dobu existence podniku byla uskutečněna minimální marketingová aktivita. Tuto skutečnost přisuzují, jak vyplynulo z analýzy, nepříliš konkurenčnímu prostředí v některých oblastech. V počátečních měsících provozu podniku, který jako jediný ve městě nabízel služby sportovní haly a bowlingových drah, byly informace o existenci takovýchto služeb rozšiřovány především ústní formou. Šíření informací ústní formou považují za nedostatečné, především vzhledem k příležitosti získání polských zákazníků. Nízká konkurence je však příležitostí získat další zákazníky a upevnit si pozici na trhu.

Avšak aspoň minimální propagaci, za kterou můžeme považovat internetové stránky, brání jejich neexistence. To je v dnešní technologické době překvapující. Ve skutečnosti stránky podniku Bowling & Squash Český Těšín existují. Jsou však několik let staré,

neaktualizované, nedodělané a bez dostatku informací pro potenciální zákazníky. V současnosti se o ně nikdo nestará. Proto se dají považovat za neexistující a nyní za slabou stránku organizace.

Časté změny zaměstnanců mohou být považovány za slabou stránku, stejně jako jejich kvalita. Rotování zaměstnanců znamená nutnost zaškolit nové, což přináší časovou náročnost. Noví zaměstnanci jsou také pomalejší a mohou se dopouštět chyb. Především se tak může stát při používání rezervačního systému sportovní haly.

Ve službách restaurace pracují servírky a kuchařky, ale jen některé jsou vyučené v oboru. Ostatní mají pouze rekvalifikační nebo obdobný kurz. Kvalitního zaměstnance v podobě kuchaře se nepodařilo kvůli rodinným důvodům v nedávné době udržet, bohužel tuto skutečnost nemohl sám podnik ovlivnit.

Příležitosti:

Poloha podniku souvisí také s příležitostmi, které se nabízejí. Jak vyplývá z analýzy časových vzdáleností, i analýzy obchodní gravitace, možnost získat zákazníky z Polska je zřejmá. Hovoří pro to i snadná časová dostupnost z polského území.

Analýza časových vzdáleností se nezabývala možností dopravy například osobním automobilem. Při použití tohoto dopravního prostředku se stává podnik Bowling & Squash Český Těšín ještě více dostupným nejen z Polska.

Metoda obchodní gravitace určila procentuální podíl zákazníků z Polska na 30%, což není zanedbatelné číslo. Je třeba uvést, že v současné době se počet polských zákazníků zřejmě opravdu pohybuje na hranici 30%. Dle majitelů i některých zaměstnanců může být tento podíl i větší. Toto tvrzení však nelze přesně ověřit. Neexistují totiž žádné statistiky nebo způsob, jak by se daly zjistit národnosti zákazníků z minulých období. Je však zřejmé, že v minulých letech navštěvovalo Bowling & Squash Český Těšín mnohem více zákazníků z Polska. Bylo to dáno neexistencí obdobného zařízení na tomto území a také výhodnějším kurzem koruny.

Jako další příležitost se jeví zviditelnění služeb relaxace. Tato služba je podle analýzy matice GE poměrně atraktivní. Avšak její konkurenční postavení není nejlepší. Pohybuje se v oblasti slabšího průměru a to i přesto, že není a nikdy nebyla nijak propagována. Příležitostí

se zde jeví získání většího počtu zákazníků propagační kampaní a vylepšení konkurenční pozice na trhu.

Nízká konkurence na trhu, především ve službách sportovní haly a nabídky hry na bowlingových drahách, je příležitostí pro upevnění dominantního postavení v těchto oblastech. I přesto, že na polské straně města vznikl podnik nabízející bowlingové dráhy, dá se považovat konkurence stále za nízkou. Především proto, že podnik Bowling & Squash Český Těšín nabízí v přepočtu příznivější ceny a komplexnější nabídku sportovních služeb na jednom místě.

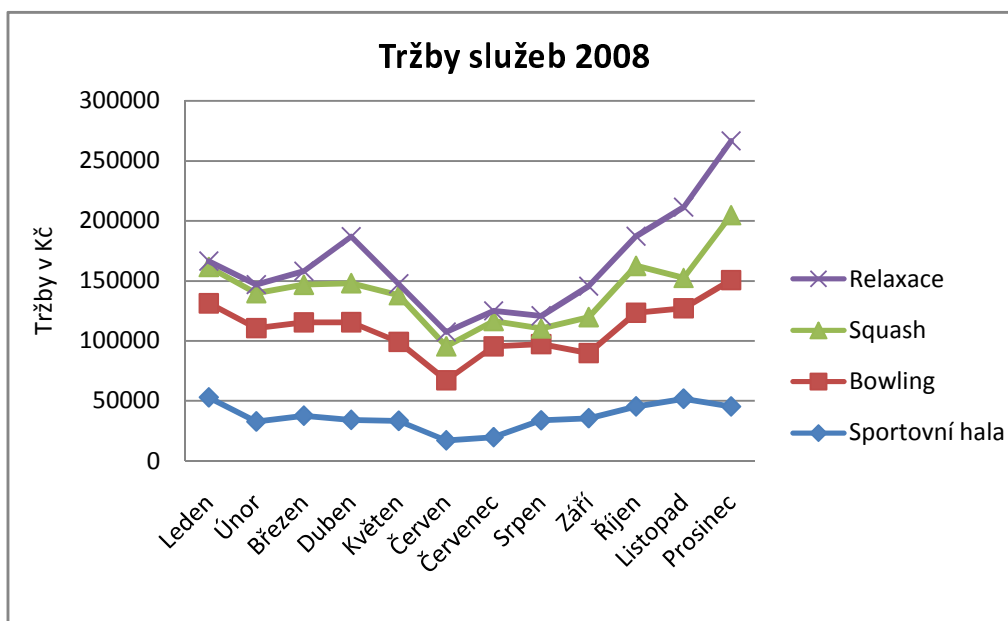
Ohrožení:

Mezi ohrožení, které ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty, je třeba v současné době zařadit ekonomickou krizi. Ta kromě pesimismu spotřebitelů, poklesu investic, přináší i politické důsledky jako zvýšení sazby spotřební daně, která může zmenšovat spotřebitelskou poptávku. Výrazné poklesy tržeb podniku v letech 2008 až 2009 znázorněné v grafu č. 3.2 a 3.3 jsou také důsledkem vypuknutí ekonomické krize.

V období tání sněhu a v období dešťů se projevují netěsnosti budovy, kdy voda prokapává do haly a dalších prostor. I když je budova, ve které od počátku sídlí podnik Bowling & Squash Český Těšín novostavba, nevypadá tak. Netěsnící střecha, nerovnosti podlahových krytin. To jsou největší problémy budovy. Je zřejmé, že by se měly již nyní hledat příčiny těchto jevů a řešit se. Odkládané opravy by se v budoucnu mohly finančně prodrazit a nucené uzavření některých prostor by mělo negativní dopady na plynulé fungování podniku.

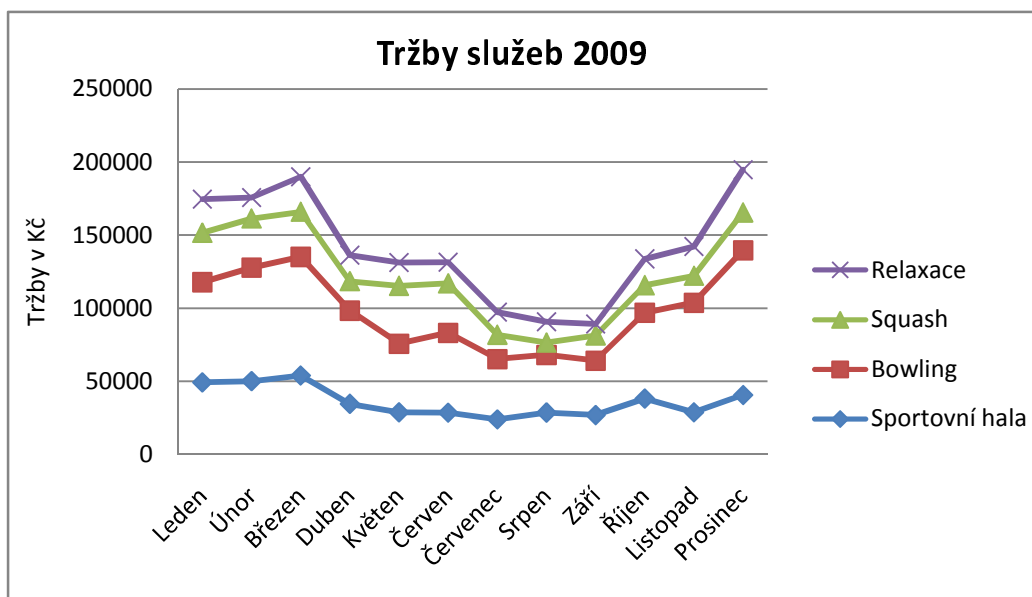
Sezónnost byla označena za jedno z ohrožení. Jak můžeme vidět na následujících grafech č. 3.2 a 3.3, tržby sportovních služeb v letních měsících klesají. Tržby restauračních služeb jsou znázorněny samostatně v grafu 3.4. Právě na samostatném grafu restauračních služeb můžeme nejlépe sledovat vliv ekonomické krize a sezónnosti.

V grafu č. 3.2 zaznamenáváme od měsíce dubna pokles tržeb. Červen a červenec jsou ve znamení tržeb nejmenších. Od měsíce září můžeme sledovat jejich pozvolné navyšování:



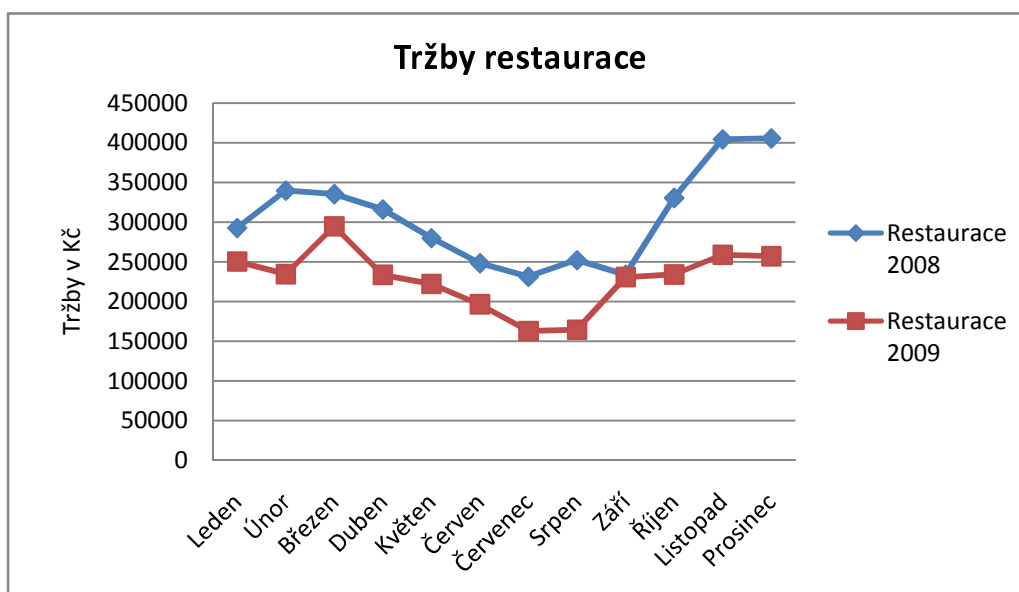
Graf 3.2: Tržby jednotlivých služeb za rok 2008 [vlastní zdroj].

Graf číslo 3.3 je analogií grafu 3.2, zobrazuje však údaje za rok 2009. Vývoj tržeb je za jednotlivé měsíce obdobný. Povšimněme si, že tržby již nedosahují částek jako v předchozím roce. Například tržby relaxačních služeb překročily v prosinci roku 2008 hranici 25 000,- Kč. V roce 2009 se však pohybovaly po celou dobu hlouběji, kdy maxima dosáhly v prosinci a to těsně pod hranicí 20 000,- Kč. Je zde patrný vliv ekonomické krize.



Graf č. 3.3: Tržby jednotlivých služeb za rok 2009 [vlastní zdroj].

Následující graf číslo 3.4 nabízí srovnání tržeb restaurace v podniku Bowling & Squash Český Těšín v letech 2008 a 2009. Je zde vidět výrazný pokles především v zimních měsících roku 2009. Je zřejmé, že se také zde projevuje sezónnost, kdy tržby klesají s příchodem letních měsíců. Ze všech služeb, které nabízí Bowling & Squash Český Těšín se ekonomická krize projevila právě na službách restaurace. V zimních měsících roku 2009, především v listopadu a prosinci, poklesly tržby téměř o 50%.



Graf č. 3.4: Tržby restaurace v letech 2008 a 2009 [vlastní zdroj].

4. NÁVRH STRATEGIE A JEJÍ IMPLEMENTACE

V následující kapitole této práce stanovuji nejvhodnější marketingovou strategii pro podnik Bowling & Squash Český Těšín s ohledem na poznatky, které jsem získal při situační analýze.

4.1 Stanovení potřebných cílů

Nejdříve je nutné stanovit cíle podniku. Po analýze a konzultaci s majiteli podniku bylo jako jeden z cílů stanoveno zlepšení image podniku. Tento cíl by mohl být uskutečněn pomocí nových internetových stránek a také letákové kampaně, která je nenáročná. Součástí tohoto cíle je také v budoucnu posílit povědomí o existenci podniku Bowling & Squash Český Těšín na polské straně města.

Dalším cílem je udržet pozici na trhu a pokusit se jí vylepšit. Zvýšení návštěvnosti relaxačních služeb by bylo vítáno. Jak vyplynulo z analýzy GE, služby sportovní haly se nacházejí na hranici silné atraktivity i konkurenčního prostředí. Proto by bylo dobré tuto pozici minimálně udržet a pokusit se dostat do silného pásma, především v konkurenčním postavení. Konkurenční postavení relaxačních služeb, které jsou pro okolí atraktivní, by se mělo co nejvíce přiblížit současnému konkurenčnímu postavení služeb sportovní haly, viz obrázek č. 3.1.

Vypořádání se ze sezónnosti, která negativně ovlivňuje tržby v letních obdobích je dalším cílem. Zde se nabízí častější využívání zahradního grilu nebo uspořádání akcí v podobě sportovního víceboje. Na zahrádce se mohou uskutečnit i akce pro děti nebo seniory. Například turnaj, ve kterém by účastníci mohli ověřit své schopnosti v disciplínách jako bowling, squash, badminton nebo tenis a soupeřit tak o nejvšestrannější tým nebo sportovce.

Nyní je na místě formulace podnikové vize, která se snaží načrtnout budoucí vývoj. Vize podniku Bowling & Squash Český Těšín je formulována takto: **V okolí města Český Těšín být synonymem dobré zábavy a aktivního odpočinku nejen pro občany České republiky, ale i Polska. Být hostitelem nejen sportovních událostí ale i rodinných oslav po celý rok.**

Z vize vychází poslání podniku, které je však více soustředěno na současnost. Posláním podniku Bowling & Squash Český Těšín je: **Nabízet atraktivní služby pro všechny věkové kategorie, od služeb sportovních po relaxační a regenerační.**

4.2 Vytvoření strategií

Aby byla vybrána nejlepší strategie, je třeba vytvořit několik alternativ. Ty v sobě ponesou jednotlivé cíle a postupy k jejich dosažení.

Marketingová strategie, která se snaží zvýšit povědomí o službách podniku Bowling & Squash Český Těšín na polské straně, může být považována za strategii soustředění pozornosti na určenou skupinu zákazníků. Nabízí se poskytování slev na služby polským občanům, pro které může být kurz koruny nepříznivý. Jelikož se polské území nachází v těsné blízkosti spádové oblasti určené územní analýzou, i zde by mohla proběhnout letáková kampaň. Veškeré prospekty by byly v polském jazyce a při jejich předložení v podniku Bowling & Squash Český Těšín by mohli zákazníci získat slevu. Tímto způsobem by se dala i lehce ověřit účinnost takovéto kampaně. Byla by tak použita jedna z forem cenové diskriminace. Dalším krokem by byl překlad internetových stránek do polského jazyka nebo například pořádání bowlingových a různých sportovních turnajů České republiky proti Polsku.

Strategie tržního vyzyvatele je vhodnou cestou, jak zviditelnit služby relaxace a získat větší tržní podíl. Jednou z obecných rysů strategie tržního vyzyvatele je intenzivní reklama. Zde se nabízí letáková kampaň, kdy lze pomocí vhodně vybraných fotografií prezentovat například službu whirlpool, jako luxusní, nabízející dokonalý fyzický i psychický odpočinek s možností občerstvení. Tímto způsobem by se dalo poněkud odlišit tuto službu od nabídky služeb ostatních konkurentů. Nutnou podporou by zde byly i internetové stránky, kde by si případní zájemci mohli vše lépe prohlédnout. Obsahem této strategie není propagovat pouze službu whirlpool, ale také připojit propagaci služeb sauny a masáží.

Další možná vyzývatelská strategie by se mohla soustředit na vylepšení stávající pozice restauračních služeb. V letních měsících by byl využíván zahradní gril. A to v podstatně větší míře než v nedávné minulosti. Byly by určeny pravidelné dny v měsíci, kdy by se připravovaly různé speciality. Posílena by tak byla i image podniku z pohledu

restauračních služeb. Díky většímu využívání letní zahrádky by se daly očekávat i vyšší tržby u alkoholických a nealkoholických nápojů. Propagace by se uskutečňovala pomocí internetu a reklamních tabulí v blízkosti podniku Bowling & Squash Český Těšín. Dalo by se tak čelit sezónnosti a snižování tržeb v letních měsících.

Pokud má podnik velký podíl na místním trhu v daném oboru, dá se uplatňovat strategie tržního vůdce. Tato strategie aplikována v podniku Bowling & Squash Český Těšín by se měla zaměřit na udržení a možné vylepšení konkurenčního postavení sportovní haly a služby bowlingu. Úspěšně funguje squashová liga, proto by mohlo být na místě zorganizování ligy badmintonové. Nabízí se také různé možnosti sportovního soupeření mezi Čechy a Poláky.

Hala nemusí sloužit pouze pro vybrané typy sportovních aktivit. Byli by kontaktováni potenciální klienti, organizace a sdružení, kteří by mohli halu využít k různým aktivitám. Například k pořádání spinningového maratónu. V zimních měsících by mohly být kontaktovány například blízké fotbalové kluby, které by využívaly halu v přípravě na novou sezónu. Tréninkovou jednotku by mohly zakončit třeba pobytem v sauně nebo masáží. Účelně by byly vybrány firmy, které by mohly mít zájem o pořádání firemního turnaje v bowlingu, s možností využití všech služeb podniku Bowling & Squash Český Těšín. Kontaktovány by byly i polské firmy.

4.3 Zhodnocení strategií

V předchozí kapitole byly vytvořeny čtyři marketingové strategie, které je možno implementovat v podniku Bowling & Squash Český Těšín. Je zřejmé, že bez ohledu na závěrečně zvolenou strategii je nutné zprovoznit internetové stránky podniku. Internetové stránky se dají považovat za součást každé ze strategií. Důvodem je možnost umístit fotografie propagovaných služeb a možnost snadné komunikace s potenciálními zákazníky. Internet je v dnešní době také nejjednodušším způsobem jak informovat veřejnost o různých propagačních akcích konajících se v podniku.

Je třeba si ujasnit priority. Všechny jednotlivé strategie jsou totiž realizovatelné a pro podnik prospěšné. Nelze je však uskutečnit všechny najednou. Bylo by to organizačně a časově náročné. Proto je si třeba ujasnit, zda chce podnik upevnit pozici pomocí strategie

tržního vůdce nebo se stát vyzyvatelem především v oblasti relaxačních služeb a využít trhu, který se podle analýzy GE jeví jako atraktivní nebo se pokusit přilákat potenciální polskou klientelu.

Při hodnocení marketingové strategie zaměřené na polské obyvatelstvo je třeba položit otázku, zda by nemělo být prioritou nejprve upevnit a vylepšit pozice na českém trhu a poté se pokusit více ovlivnit trh polský i když se polské území nachází blízko provozovny podniku Bowling & Squash Český Těšín. Obdobnou kampaň by bylo však bylo možné uskutečnit zároveň i na českém území. Náročnost by spočívala především v distribuci letáků a případném překladu internetových stránek.

Strategie zaměřená na relaxační služby nabízí možnost získat lepší konkurenční postavení. Bude nutno pořídit fotografie, které zaujmou potenciální zákazníky. Tyto fotografie se umístí na internetové stránky a případně na letáky. Jednoduchá letáková kampaň se bude soustředit především do oblasti určené územní analýzou. Roznosem letáků bude pověřen jeden ze zaměstnanců.

V úvahu je třeba vzít správné načasování implementace této strategie. Vzhledem k sezónnosti nebudou pro zahájení příliš vhodnou dobou letní měsíce. Strategie se jeví jako organizačně, časově a středně náročná. Největšími náklady zde bude cena letáků.

Vyzývatelskou strategii v podobě využívání letního grilu a stimulování poptávky po restauračních službách lze hodnotit jako inovaci. Ta spočívá v nabídce letního grilování jako nového produktu. V počátcích by bylo třeba nakoupit suroviny podle odhadu potenciální poptávky. To skrývá určité úskalí. Jak už bylo uvedeno, díky této nabídce by se však dalo čelit sezónnosti, která je jedním z ohrožení podniku. Naopak od strategie, která by propagovala relaxační služby v zimních měsících, se tato strategie dá uplatnit v měsících letních.

Je třeba zvážit druh propagace, zda bude dostačující informování na internetu a tabulích v okolí podniku. Bylo by se třeba spolehnout na ústní propagaci. Organizačně je strategie nenáročná, obsluhou grilu by se mohly zabývat střídavě recepční a servírky. Finanční stránka se bude odvíjet od druhu a množství používaných surovin. Po zhodnocení této strategie se zdá, že by byla vhodnější spíše jako doplňková služba k nabídce sportovních aktivit především o víkendech, kdy by se konaly zápasy badmintonové ligy.

Volba strategie tržního vůdce je nejnáročnější. Největší nároky jsou kladeny na organizaci. Pořádání různých turnajů nebo akcí je spojeno s velkým počtem lidí. Pro badmintonovou ligu by bylo třeba vymyslet herní systém, shromažďovat výsledky a dávat je k dispozici soutěžícím. Zde je opět na místě použití internetu, kde by bylo vše uspořádáno a prezentováno. Chod takovéto ligy by si musel zřejmě vzít na starost jeden ze zaměstnanců, který by řešil možné problémy. Tato strategie je i časově náročná. Důležitým krokem by mělo být zjištění, zda by lidé měli zájem o účast v badmintonové lize. Nejlepším způsob jak to zjistit je zřejmě jednoduchá anketa na internetových stránkách nebo ústní dotazování zákazníků. Po určení všech proporcí ligy a oznámení jejího zahájení by bylo dále třeba vyčkat na přihlášení soutěžících. Až po této době lze hodnotit prvotní úsilí vložené do tohoto projektu. Vytvoření badmintonové ligy je pouze dílčí součástí této strategie. V minulosti byla pořádána zimní fotbalová liga, která zanikla z organizačních důvodů. Je na zvážení, zda by nebylo vhodné tuto ligu znovu obnovit.

Kontaktování potenciálních klientů, kteří by mohli využít sportovní halu ke specifickým účelům, přináší nejen časovou náročnost, ale také náročnost na zaměstnance. Pro takováto jednání je třeba pracovníka, který má dobré vyjednávací schopnosti a zná také dobře všechny prostředky, kterými je podnik Bowling & Squash Český Těšín schopen uspokojit zákazníky.

4.4 Volba strategie

Je třeba zmínit, že poslední propagační akce, která by měla zviditelnit Bowling & Squash Český Těšín se uskutečnila krátce po otevření podniku Bowling & Squash Český Těšín. Postavení některých služeb v konkurenčním prostředí tak není nejlepší. Po zhodnocení strategií by byla nejlepší volbou strategie tržního vyzyvatele zaměřená na relaxační služby. Je nenáročná a výsledky mohou být pozitivní. Mohlo by se podařit vylepšit konkurenční postavení této služby. Avšak v současné době by zahájení této strategie bylo málo efektivní. Důvodem této neefektivity by byla sezónnost, protože služby jako sauna a whirlpool jsou častěji využívány během zimních měsíců.

Protože se však strategický marketing snaží přizpůsobovat podmínkám trhu a okolí, nejlepší marketingovou strategií bude nyní strategie tržního vůdce, která se zaměří na udržení a vylepšení konkurenčního postavení sportovní haly. Zorganizování letní badmintonové ligy

by mohlo pomoci k udržení stálé obsazenosti haly. Byly by tak zmírněny dopady sezónnosti, která je jedním z ohrožení podniku. Doplnkovou službou by zde mohlo být grilování na letní zahrádce, které bylo v předchozích kapitolách specifikováno jako jedna z možných strategií. Propagace nebude přesahovat hranice města, ale mohla by se zaměřit i na polské zákazníky, kteří také pravidelně využívají sportovní halu.

Jak je zřejmé, zvolená strategie je pouze krátkodobého charakteru. Stejně jako další strategie je vhodná k použití pouze v určitém období. Snaží se aktuálně využít příležitosti. Bylo by proto vhodné zaměřit se také na dlouhodobější marketingovou strategii. Jak v průběhu tvoření a hodnocení strategií vyšlo najevo, je postupné uskutečnění jednotlivých strategií žádoucí.

Vykrystalizovaly tak jednotlivé etapy dlouhodobého marketingového plánu podniku Bowling & Squash Český Těšín. Postupná realizace těchto dílčích marketingových plánů povede ke zvýšení image a povědomí o podniku a jeho službách. Nabízí se zde také myšlenka jakéhosi každoročního cyklu, ve kterém by se tento marketingový plán mohl uskutečňovat. Jedná se především o doplňkovou službu grilování a pořádání různých pravidelných lig a turnajů, získávání sportovních klubů pro využívání haly a relaxace v přípravném období na sezónu.

Nejednalo by se však čistě o marketingový plán, ale o služby, které by byly díky implementaci tohoto plánu běžnou součástí nabídky podniku Bowling & Squash Český Těšín. Neuskutečnily by se tak pouze jako jednorázové akce, za kterou můžeme považovat letákovou kampaň, jejímž cílem je zviditelnění relaxačních služeb (whirlpool, masáže, sauna).

Marketingový plán se tedy skládá z několika etap, první etapou je zorganizování letní badmintonové ligy, která má za úkol zmírnit dopady sezónnosti a zlepšit návštěvnost letní zahrádky díky nabídce občerstvení v podobě grilu. Na podzim bude zahájena další etapa, která bude mít za úkol propagovat relaxační služby, jejichž konkurenční postavení není nejlepší, viz obrázek č. 3.1. Budou také kontaktovány sportovní kluby, které by mohly mít zájem využívat sportovní halu v zimní přípravě. Badmintonová liga a kontaktování sportovních klubů by se mohly uskutečňovat každoročně.

Strategie, která se snaží zvýšit povědomí o službách podniku Bowling & Squash Český Těšín na polské straně města se může zároveň zaměřit i na české území. Letáková kampaň propagující relaxační služby by mohla být uskutečněna i na polském území. Aplikace

této třetí strategie by byla nejvhodnější na samotném začátku, ještě před zorganizováním badmintonové ligy. Avšak pokud chce podnik čelit sezónnosti již nyní, bude lepší odložit kampaň na později a uskutečnit ji až po realizaci dříve zmíněných dvou etap. Je také možné, že badmintonová liga bude mít kladný ohlas již nyní i na polské straně města. Strategie zaměřená na polské obyvatelstvo by se tak mohla integrovat do předchozích etap a později by již nebylo třeba ji uskutečňovat.

4.5 Určení rozpočtu strategie

Určení rozpočtu pro jednotlivé strategie dlouhodobého marketingového plánu by nemělo být obtížné. Internetové stránky, které jsou prvním krokem marketingového plánu, jsou umístěny na serveru, který poskytuje prostor zdarma. Administrace internetových stránek je nenáročná.

V první etapě je třeba zvážit způsob informování o zahájení badmintonové ligy, zda bude dostatečná propagace ústní, spojená s oznámením na internetových stránkách. Nebo budou vytištěny propagační letáky. Dále bude potřeba zajistit odměny pro vítěze: sportovní výbava (rakety, oblečení), permanentky na využívání služeb podniku Bowling & Squash Český Těšín nebo poháry pro vítěze. Počítejme s částkou 5 000,- Kč. Finanční odměna pro zaměstnance, který si vezme organizaci průběhu ligy na starost je další položkou v seznamu. V minulosti byl za organizaci zimní fotbalové ligy pracovník odměněn příplatkem ve výši 5 000,- Kč. Předpokládáme tedy stejnou částku. Dalšími náklady budou ceny surovin potřebné pro grilování. Zde je třeba určit cenu orientačně, nelze nyní odhadnout, jak velká bude poptávka. Náklady by se tak mohly pohybovat okolo 700,- Kč.

Cena tisku propagačních letáků, které by mohly být použity v této etapě marketingového plánu, jsou uvedeny v tabulce č. 4.1. O předběžnou kalkulaci nákladů byla požádána reklamní firma Areta sídlící v Karviné. Byly vyčísleny náklady na tisk jednostranně nebo oboustranně barevných letáků velikosti A5. Následující tabulka č. 4.1 znázorňuje ceny za jednotlivá množství obou variant tisku.

jednostranný tisk			
množství	300 ks	500 ks	1000 ks
cena	3142 Kč	3300 Kč	3620 Kč
oboustranný tisk			
množství	300 ks	500 ks	1000 ks
cena	3270 Kč	3500 Kč	3995 Kč

Tabulka č. 4.1: Ceny tisku letáků [vlastní zdroj].

Jak je z tabulky patrné, ceny jednostranného a oboustranného tisku se příliš neliší. Ceny jsou však uváděny bez případné přípravy sazby a grafického zpracování. Počítejme zde s tiskem 1000 oboustranných letáku v hodnotě 3 995,- Kč.

Druhá etapa je vyznačována získáváním potenciálních zájemců o služby sportovní haly a relaxace. Propagace relaxačních služeb bude prováděna pomocí letákové kampaně. Návrhy letáků jsou k dispozici v příloze č. 4. Opět by mohlo být vytištěno 1000 letáku v nákladu 3 995,- Kč. Samotné získávání sportovních klubů, které by měly zájem využít v zimních měsících služby sportovní haly nebo relaxace, není spojeno s žádnými výraznými finančními náklady.

Poslední etapa, propagace podniku Bowling & Squash Český Těšín na polském území nemusí být v konečné fázi realizována. Proto stanovíme finanční prostředky, které by se na ní měly vynaložit částkou 3 995,- Kč, což je opět cena tisku letáků, tentokrát v polském jazyce. V případě pořádání bowlingového nebo sportovního turnaje mezi českými a polskými hráči započítáme 1 000,- Kč jako náklady na občerstvení, které bude v ceně přihlášky do turnaje.

Následující tabulka 4.2 znázorňuje přibližnou kalkulaci jednotlivých etap a následně celkovou velikost rozpočtu, který bude potřeba při implementaci dlouhodobého marketingového plánu. Konečná částka je spíše orientační, jak bylo zmíněno dříve, třetí etapa se uskutečnit nemusí. Také je možné, že při realizaci badmintonové ligy nebudou použity reklamní letáky pro její propagaci. Tabulka tak vyčísluje nejdražší možnou variantu marketingového plánu.

Etapa					Celkem
I	ceny pro vítěze 5 000 Kč	zaměstnanec 5 000 Kč	občerstvení 700 Kč	letáky 3 995 Kč	14 695 Kč
II	letáky 3 995 Kč				3 995 Kč
III	letáky 3 995 Kč	občerstvení 1 000 Kč			4 995 Kč
					23 685 Kč

Tabulka č. 4.2 Rozpočet marketingového plánu [vlastní zdroj].

4.6 Implementace

První krok, realizace strategie tržního vůdce, bude uskutečněn v nejbližších měsících. Konkrétní začátek badmintonové ligy je naplánován na konec měsíce května 2010. 1. května by měly také být zprovozněny internetové stránky, což je prvním krokem této dlouhodobé marketingové strategie. Fotografický materiál pro internetové stránky a všechny další náležitosti jako prezentaci nabídky služeb podniku Bowling & Squash Český Těšín připravím ještě před jejich spuštěním. Náhled rozpracovaných internetových stránek je k dispozici v příloze č. 3.

S brzkým otevřením letní zahrádky počátkem května 2010, budou spojeny přípravy na víkendové dny, během kterých se uskuteční grilování. Určí se jídelníček a přesná data, kdy bude možno ochutnat grilované speciality. Zahájení nového ročníku badmintonové ligy je plánováno počátkem měsíce června 2010, v té době by měla být tato doplňková služba již zavedena.

S blížícím se koncem roku 2010 může být uvedena do života další dílčí strategie tržního vůdce, která se tentokrát zaměří na propagace relaxačních služeb. Uskutečnění se plánuje na počátek listopadu 2010. Budou vytvořeny propagační letáky, jejichž distribuce se bude soustředit do spádové oblasti určené územní analýzou. Pokud bude rozhodnuto o možné distribuci na polské území, které se nachází v blízkosti spádové oblasti, bude vytištěno přibližně 500 letáků v polském jazyce. Jazykové úpravy budou jednoduché. Návrh letáků v českém jazyce je možné shlédnout v příloze č. 4. Propagaci se budou také věnovat v té době již zavedené internetové stránky.

Tato etapa není spojena pouze s propagací relaxačních služeb. Oslovení sportovních klubů, například fotbalových, které by mohly využívat halu v zimní přípravě je dalším reálným krokem. Zde můžu poskytnout kontakty, které jsem získal působením v některých

místních fotbalových klubech. Předpokládá se, že by sportovní kluby mohly začít s přípravou v průběhu měsíce ledna roku 2011.

4.7 Kontrola

Pro budoucí kontrolu bude výhodné, aby se jednotlivými etapami v marketingovém plánu zabýval vždy jeden zaměstnanec nebo člen managementu. Kontrolovat tak jeho činnosti, za kterou by sám zodpovídal, bude snazší.

Bude provedena kontrola jednotlivých etap strategie. Cílem první etapy je zmírnit dopady sezónnosti a zvýšit návštěvnost v letních měsících, což by se mělo projevit na vyšších tržbách. Tržby budou prvním ukazatelem, jehož kontrolou lze zjistit zlepšení. Před samotným zahájením badmintonové ligy bude třeba zkontrolovat herní systém a všechny náležitosti týkající se přihlašování týmů a případných termínů hracích dnů. Pokud totiž dojde v průběhu ligy k organizačním problémům, budou se obtížně řešit.

Ve druhé etapě, která se zaměří na zviditelnění služeb relaxace, bude žádoucí ověřit účinnost marketingové kampaně. A kontrolovat tak, zda se podařilo vylepšit konkurenční postavení těchto služeb. Zde je jednoduchým nástrojem kontrola evidence objednávek, které se zaznamenávají jmenovitě na každou jednotlivou službu. Bude tedy očekáván nárůst objednávek. Pro ověření účinnosti letákové kampaně se nabízí možnost připojit k letáku slevu. Tuto slevu například na občerstvení budou moci zákazníci uplatnit, pokud přinesou leták, který obdrželi. Tímto způsobem lze jednoduše ověřit účinnost letákové kampaně.

5. SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ

Výsledky šetření, především analýzy současného stavu podniku Bowling & Squash Český Těšín, poskytly komplexní pohled na postavení toho podniku. Situační analýza byla vhodně doplněna analýzou územní, která určila oblast, ze které je provozovna podniku nejsnáze dostupnější. Dále se podařilo určit podíl zákazníků z blízkého zahraničí, kteří by mohli navštěvovat Bowling & Squash Český Těšín. Tento podíl byl stanoven pomocí metody obchodní gravitace a určil, že by podnik mělo navštěvovat přibližně 30% zákazníků z Polska a 70% z České republiky. Jak vyplynulo s diskuse s managementem a některými zaměstnanci, tento podíl poměrně přesně odpovídá současné realitě.

Součástí situační analýzy byla General Electric (GE) matice služeb, která znázornila pět hlavních služeb podniku. Ukázala tak konkurenční postavení těchto služeb na trhu. Znázornila také atraktivitu služeb pro zákazníky. Výsledná GE matice utvrdila některé mé poznatky, které jsem získal při praxi jako brigádník v podniku Bowling & Squash Český Těšín. Díky této analýze mohla být navržena jedna ze strategií, konkrétně strategie tržního vyzyvatele zaměřená na propagaci relaxačních služeb, která se při volbě celkové strategie stala jednou z etap dlouhodobého marketingového plánu.

Syntéza poté jasně stanovila slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Mezi nejsilnější stránky patří poloha podniku, který je lehce dostupný díky blízkosti autobusového i vlakového nádraží. Squashová liga, které se účastní pravidelně okolo 100 hráčů, je další silnou stránkou.

Jednou ze slabých stránek byla identifikována nedostatečná propagace podniku. Bylo tak stanoveno na základě analýzy a mé vlastní zkušenosti, zkušenosti dalších lidí, kteří si nevzpomínali na žádnou propagační akci podniku Bowling & Squash Český Těšín. Proto se domnívám, že vytvoření předkládaného marketingového plánu, který je postaven na základech uskutečněné situační a územní analýzy, dostatečně řeší slabou stránku podniku Bowling & Squash Český Těšín.

Dle managementu je velkým ohrožením sezónnost. Respektive udržení stálosti tržeb především v letních měsících, jak bylo možné zjistit z grafů č. 3.2, 3.3 a 3.4. Také na toto ohrožení se snaží reagovat připravená marketingová strategie. Ekonomická krize, určena jako jedno z ohrožení, má nepříznivý vliv na podnik. Potvrdilo to prozkoumání tržeb a grafů, kde

bylo možno srovnávat jednotlivá období. Jako jedno z ohrožení byl identifikován špatný stav budovy, do které při tání sněhu a vytrvalých deštích zatéká. Případné opravy by se tak neměly odkládat, protože by se v budoucnu mohly finančně prodražit a také způsobit nutné uzavření některých prostor, což by mělo nepříznivý vliv na plynulé fungování podniku.

Příležitosti pak byly určeny díky GE matici služeb, která stanovila služby relaxace za atraktivní avšak v současnosti málo využívané. Blízkost hranic a možnost získat potenciální zákazníky z Polska si uvědomíme především díky územní analýze a jejím metodám.

Samotné návrhy a doporučení jsou formulovány v kapitole věnující se strategiím a jejich implementaci. Je zde určeno poslání podniku nabízet atraktivní služby pro všechny věkové kategorie, od služeb sportovních po relaxační a regenerační. Marketingová strategie tržního vyzyvatele, která se snaží zviditelnit služby relaxace a strategie tržního vůdce, má za úkol upevnit konkurenční pozici nabídky služeb sportovní haly. Strategie vycházejí ze současné reality a snaží se reagovat na aktuální problémy. V průběhu vytváření možných alternativ vyšlo najevo, že pro podnik je nutné uskutečnit některé kroky, jako například vytvoření internetových stránek. Tento návrh je také podporován managementem.

Při určování slabých a silných stránek, navrhování strategií a jejich implementace jsem mohl využít pohledu ze dvou stran. A to nejprve pohledu zákazníka, kterým jsem byl dříve, ale i pohledu zaměstnance podniku Bowling & Squash Český Těšín. Proto jsou doporučení, která se odrážejí v navrhovaných strategiích koncipována tak, aby byla co nejkonkrétnější. Management průběžně sledoval výsledky analýz, které jsem prováděl. Některé návrhy jsou výsledkem opakovaných konzultací a vyladování do této podoby, aby byl mnou předkládaný marketingový plán skutečně realizovatelný.

6. ZÁVĚR

V teoretické části této práce se zabývám definicí klíčových pojmů, především marketingem. Jsou zde definována také specifika marketingu služeb a strategického marketingu. Protože se má práce zabývat návrhem marketingového plánu organizace, je několik kapitol teoretické části zaměřeno na vytváření strategií podniku. V závěru teoretické části jsou prezentovány výzkumné metody a techniky, které jsou následně využívány v části praktické.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat konkurenční postavení podniku Bowling & Squash Český Těšín a navrhnout vhodné marketingové strategie. Tohoto cíle se podařilo úspěšně dosáhnout. Byly úspěšně aplikovány metody situační a územní analýzy. Součástí těchto analýz byla také matice General Electric, která znázornila konkurenční postavení jednotlivých služeb nabízených v podniku. Výsledky shrnula SWOT analýza ve druhé části této práce. Ty odhalily možné oblasti, na které by se mohl zaměřit vývoj marketingového plánu.

Podařilo se navrhnout několik strategií jako strategii tržního vyzyvatele zaměřenou na propagaci relaxačních služeb nebo strategii tržního vůdce, která se snaží upevnit stávající konkurenční pozici nabídky služeb ve sportovní hale. V průběhu šetření se vhodným spojením těchto jednotlivých strategií vytvořil dlouhodobý marketingový plán, na jehož realizaci se podílel i management podniku Bowling & Squash Český Těšín. V současné době je úspěšná i implementace, jejímž prvním krokem je vytvoření internetových stránek, na kterých se nyní pracuje.

Marketingový plán by nemohl být navržen do současné podoby, pokud by mi nebyly poskytnuty interní informace od managementu podniku Bowling & Squash Český Těšín. Vážím si jejich přístupu. Věřím, že tato diplomová práce, analýzy a následné návrhy v ní obsažené, budou užitečné a pomohou vylepšit postavení vybraného podniku na konkurenčním trhu.

Tato diplomová práce by mohla sloužit pro další podniky, které realizují obdobnou činnost jako Bowling & Squash Český Těšín především jako inspirace při provádění situačních a územních analýz. Jelikož se tato práce zabývá marketingovými analýzami, v

budoucnosti se nabízí pro podnik Bowling & Squash Český Těšín realizování například analýzy finanční.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-6.
2. HOMER, S; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času : Aplikovaný marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
3. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
4. KALINOVÁ, K. Marketingový mix – I. *Asistentka.cz* [on line]. 2009 [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/7517>>.
5. KOTLER, P. *Marketing Management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
6. KOTLER, P., et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-01-9-X.
8. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
9. MEFFERT, H. *Marketing – Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
10. NĚMEC, R. Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *RobertNemec.com* [on line]. 2005. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>

11. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
12. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
13. *Strategická situační analýza*. *Strateg.cz* [on line]. 2009. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW:< http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
14. SVOBODOVÁ, H. *Základy marketingu I (Úvod do problematiky)*. 2. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2003. 86 s. ISBN 80-248-0445-X.
15. ŠPAČKOVÁ, I. Nezaměstnanost je na dosah 10 procent, nejvýš od roku 2004. *iDnes.cz* [on line]. 2010. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-je-na-dosah-10-procent-nejvys-od-roku-2004-pf4-/ekonomika.asp?c=A100308_085910_ekonomika_spi>.
16. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
17. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM ZKRATEK:

GE – General Electric

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....